Дэниел Гоулман



ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

В БИЗНЕСЕ

Дэниел Гоулман

Эмоциональный интеллект в бизнесе

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»
1998

Гоулман Д.

Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 1998

ISBN 978-5-91657-729-7

Эмоциональный интеллект в бизнесе» – это своего рода продолжение бестселлера «Эмоциональный интеллект»: развивая тему EQ – почему для того, чтобы преуспевать, так важно обладать набором компетенций, определяющих умение управлять своими чувствами, – Гоулман погружает читателя в рабочие будни. В книге множество потрясающих историй триумфов и поражений и убедительных доказательств того, как наличие или отсутствие эмоционального интеллекта определяет уровень успешности.Что же делать, если EQ недостаточно для карьерного роста? Гоулман уверен: учиться! Он приводит практические рекомендации по развитию эмоционального интеллекта, и эти главы не должен пропустить ни менеджер, ни руководитель компании.«Эмоциональный интеллект в бизнесе» может стать самой важной из всех деловых книг, которые вы читали.

ISBN 978-5-91657-729-7

Содержание

Дэниел Гоулман
Эмоциональный интеллект в бизнесе

Посвящается тем, кто показал мне, что значит работать с эмоциональным интеллектом: моим родителям: Фэй и Ирвингу Гоулман, моему дяде Элвину Вайнбергу, моему профессору Дэвиду Макклелланду.

Часть I
За пределами специальных знаний

Глава 1
Новый критерий

Правила работы все время меняются. Теперь о нас судят по новым критериям, ориентируясь не только на то, насколько хорошо и быстро мы соображаем или на уровень нашей профессиональной подготовки и эрудиции. В расчет принимается и то, в какой степени мы владеем собой и ладим с другими. Этот критерий становится чуть ли не главным, когда приходится решать, кого уволить, а кого нет; кого с легкой душой отпустить, а кого обязательно удержать; кого оставить на нынешней позиции, а кого продвинуть.

Новые правила позволяют прогнозировать, кто имеет максимум шансов стать «звездой» на своем месте, а кто почти наверняка «сойдет с рельсов». И не важно, в какой области мы трудимся в настоящее время. Данные правила выявляют те особенности, которые определят нашу конкурентоспособность в свете будущих свершений.

Эти правила почти не имеют отношения к ценностям, которые раньше ставились во главу угла в школе. Устаревшие стандарты школьного обучения гласят, что способности к учебе практически не играют никакой роли в достижении личного успеха. Но теперь как нечто должное принимается тот факт, что мы обладаем достаточными умственными способностями и техническими знаниями, чтобы выполнять порученные задания. Новый стандарт базируется на приоритетности личных качеств, таких как инициативность и эмпатия. То есть на умении сопереживать, приспосабливаться и убеждать.

Это не сезонное увлечение и не современный патентованный способ управления. Данные, вынуждающие воспринимать их всерьез, основаны на результатах изучения десятков тысяч работающих людей самых разных профессий. Проведенное исследование позволяет с невероятной точностью выявлять, какие именно качества отличают работника-«звезду». Оно же наглядно показывает, какие способности человека становятся наиболее важными для достижения исключительного мастерства в работе, и особенно в руководстве.

Работая в крупной организации, вы, вероятно, даже сейчас подвергаетесь оценке с точки зрения этих способностей, но не догадываетесь об этом. Если вы подадите заявление о приеме на работу, вас, скорее всего, будут рассматривать через ту же лупу, хотя, опять же, вам никто открыто об этом не скажет. Чем бы вы ни занимались, понимание того, как развивать эти способности, необходимо для достижения успеха в профессиональной деятельности.

Являясь руководителем, вы должны понимать, как поступит ваша организация – поощрит или затормозит она процесс развития этих компетенций. Чем больше атмосфера вашей организации способствует расцвету этих способностей, тем более эффективно и продуктивно будет она функционировать. Вы добьетесь максимального использования умственных способностей своей группы и синергетического[1] взаимодействия самых важных талантов каждого человека.

Работая в маленькой организации или на себя, вы будете ощущать, что ваш успех во многом зависит от наличия у вас этих способностей, хотя почти наверняка упоминание о них отсутствовало в вашей школьной программе. Но даже в этом случае ваша карьера в большей или меньшей степени будет зависеть от того, насколько основательно вы овладели ими.

[1] Синергия – взаимное усиление действия. *Прим. перев.*

В условиях, когда полностью исчезают гарантии обеспеченности работой, а само понятие «специальность» быстро заменяется «мобильными навыками», такие способности становятся важнейшими качествами, которые помогают устроиться на работу и сохранить ее. Об этом предмете расплывчато рассуждают десятки лет подряд. Как только не называют его – от «характера» и «личности» до «дара обходительности» и «компетентности»… Но теперь наконец появилось более точное понимание и определение для этих человеческих талантов – эмоциональный интеллект.

Толковые в другом отношении

«Я даже в техническом училище имел низкую совокупную среднюю оценку, – признался мне один из директоров консалтинговой фирмы. – Но потом я пошел в армию, попал в школу подготовки кандидатов в офицеры – и стал первым учеником в своей группе. Там все вертелось вокруг того, насколько ты умеешь справляться с собой, ладить с людьми, проявлять лидерские качества, работать в коллективах разных специалистов. Я вижу, что такой подход вполне оправдан и в мире трудовой деятельности».

Иными словами, это означает быть толковым на другой лад. В своей книге «Эмоциональный интеллект» я сосредоточил внимание в основном на образовании и воспитании, хотя в одной короткой главе изложил те выводы, которыми можно воспользоваться в работе и в жизни организации.

Что в высшей степени меня поразило и восхитило, так это взрыв интереса к данной теме со стороны деловых кругов. Отвечая на лавину писем и факсов, посланий по электронной почте и телефонных звонков, я неожиданно для себя оказался втянутым в глобальную одиссею. В процессе общения с тысячами людей – от управляющих высшего ранга до секретарей – мне пришлось рассуждать о том, что же это значит – привнести в работу эмоциональный интеллект.

От кого только не приходилось мне выслушивать то, что уже давно стало избитой истиной. Люди вроде опытного консультанта по коммерческим вопросам с низкой средней цифровой оценкой (GPA) уверяли меня, что считают эмоциональный интеллект, а не техническую эрудицию или книжные знания, главным фактором достижения исключительного мастерства. Моя книга, по их словам, предоставляет возможность внятно и без обиняков говорить о неудачах в бизнесе. Она показывает, что проблемы возникают из-за неумения справляться с эмоциями, и свергает с пьедестала ограниченный постулат «эрудиция – это все».

Теперь люди понимают, что предпочтение в профессиональной жизни отдается иному образу мышления. Они с поразительной откровенностью рассуждают о разных материях, далеко выходящих за пределы действия корпоративного радара внешней информации и рекламы. Многие из них подробно объясняют, что именно не срабатывает (подобные истории об эмоциональной отсталости я привожу на страницах этой книги, не раскрывая имен рассказчиков и названий организаций). Немало и тех, кто говорит об успешной деятельности, подтверждающей практическую ценность работы с привлечением эмоционального интеллекта.

Так было положено начало двухлетнему исследованию, завершенному написанием данной книги, в которой я постарался связать воедино отдельные нити собственной профессиональной деятельности. С самого начала я пользовался известными журналистскими методами, выискивая факты и формулируя выводы. Занимаясь изнурительным разбором материалов исследования, чтобы лучше понять значимость эмоционального интеллекта в продуктивной работе отдельных людей, групп и организаций, я был вынужден вернуться к своим истокам – к деятельности университетского психолога. Кроме того, мной или по моему заданию был проведен научный анализ новых данных, полученных от сотен разных компаний. На этот шаг меня подвигла насущная необходимость ввести точную единицу измерения, подходящую для количественной оценки эмоционального интеллекта.

Данное изыскание напомнило мне об участии в одной научно-исследовательской работе в бытность мою аспирантом, а потом и преподавателем Гарвардского университета. Эта работа стала чуть ли не первой попыткой подвергнуть сомнению мистическую силу коэффициента умственного развития – ложное, но широко распространенное мнение, что успех определяется одним только интеллектом. Благодаря этому исследованию появилась новая отрасль, ставшая ныне настоящей мини-индустрией. Ее представители занимаются анализом фактически имеющихся способностей или компетенций, которые обеспечивают людям успех в разных сферах деятельности и в любых организациях. Результаты всех ошеломили: оказалось, что в процессе талантливого выполнения задания коэффициент умственного развития занял второе место после эмоционального интеллекта.

Анализы, выполненные независимо друг от друга десятками самых разных экспертов из примерно пятисот корпораций, государственных учреждений и некоммерческих организаций всего мира, дали на удивление похожие результаты. Но особенно впечатляющим было то, что на полученные сведения не оказывали влияния субъективность и ограничения, присущие отдельному человеку или группе. Все полученные данные свидетельствуют о первостепенной важности эмоционального интеллекта в овладении исключительным мастерством при выполнении конкретной задачи в любой сфере деятельности.

Эти идеи, разумеется, не новы применительно к рабочей обстановке. То, как люди справляются с собой и относятся к окружающим, давно стало основным моментом теории управления, которая признана почти классической. Но далее нас ждут открытия. Теперь мы располагаем таким богатством, как результаты двадцатилетних эмпирических исследований, которые с невиданной доселе точностью показывают, какое огромное значение имеет эмоциональный интеллект для достижения успеха.

Другой аспект вопроса: пройдя курс обучения психобиологии, я на протяжении нескольких десятилетий продолжал следить за новейшими открытиями в неврологии. Это позволило мне найти обоснование для модели эмоционального интеллекта в науке о головном мозге. Многие бизнесмены по традиции скептически относятся к «уступчивой» психологии, недоверчиво прислушиваясь к постоянно возникающим и исчезающим популярным теориям. Но неврология все расставляет по своим местам и предельно ясно отвечает на вопрос, почему эмоциональный интеллект значит так много.

Эмоциональным центрам головного мозга древних людей, помимо прочего, было свойственно наличие навыков, которые помогали успешно владеть собой и правильно строить социальные отношения. Эти навыки закрепились в нашем эволюционном наследии как необходимые для выживания и адаптации.

Классическая неврология гласит, что данная эмоциональная составляющая мозга усваивает знания не так, как мыслящий мозг. Эта мысль, внезапно пришедшая мне в голову, стала главной во время работы над книгой – и заставила меня оспаривать практически общепринятую точку зрения на корпоративную подготовку и развитие.

Я не одинок в своих сомнениях. На протяжении последних двух лет я был сопредседателем Консорциума по исследованиям эмоционального интеллекта в разных организациях – группах исследователей из школ бизнеса, федерального правительства и промышленности. Наши изыскания выявили прискорбные недостатки в том, как компании и предприятия обучают людей различным навыкам – от умения слушать до формирования рабочих групп и гибкого управления.

Большинство программ подготовки включало чисто теоретическую модель, но это было самой главной ошибкой, которая стоила напрасно потраченных миллионов часов и миллиардов долларов. Требовалось совершенно по-новому подойти к вопросу о том, какие ресурсы нужны, чтобы помочь людям повысить свой эмоциональный интеллект.

Несколько заблуждений

Разъезжая по миру, активно общаясь и занимаясь бизнес-консультированием, я все время сталкивался с широко распространенным неправильным пониманием эмоционального интеллекта. Поэтому позвольте мне сразу же развеять некоторые общие заблуждения.

Во-первых, эмоциональный интеллект не подразумевает «скромность и тактичность». Хотя в определенные стратегические моменты, возможно, придется быть человеком не «любезным», прямо обрушивающим на собеседников нелицеприятную, но очевидную правду, знания которой они избегали.

Во-вторых, эмоциональный интеллект вовсе не предполагает, что можно то и дело давать волю чувствам, а попросту говоря – распоясываться. Наоборот, он означает умение управлять своими чувствами таким образом, чтобы выражать их в подходящий момент и с пользой, давая людям возможность спокойно работать вместе для достижения общих целей.

Что касается эмоционального интеллекта, то женщины, надо заметить, ничуть не «толковее» мужчин, хотя мужчины в этом вопросе не превосходят представительниц прекрасного пола. В способностях такого рода каждый из нас имеет индивидуальный профиль сильных и слабых сторон. Причем у одних людей может быть чрезвычайно развита эмпатия при недостаточном умении справляться с собственным дистрессом[2], а другие, осознавая тончайшие перемены своих настроений, часто оказываются несостоятельными в социальном плане.

Конечно, мужчины и женщины – как группы – склонны демонстрировать признаки коллективного профиля достоинств и недостатков, определяемого их полом. Анализ эмоционального интеллекта нескольких тысяч мужчин и женщин показывает, что женщины в среднем лучше осознают свои эмоции. Они выказывают больше сочувствия и весьма искусны в межличностном общении. Мужчины со своей стороны более уверены в себе и оптимистичны, они легче адаптируются к окружающей обстановке и лучше справляются со стрессом.

Однако у представителей обоих полов гораздо больше сходства, чем различий. Некоторые мужчины умеют сопереживать не хуже большинства женщин, чутких в межличностном общении. Вместе с тем многие женщины способны выдерживать стресс наравне с мужчинами, которые, как правило, быстро приходят в себя после эмоциональных потрясений. В самом деле, судя по общим результатам исследований мужчин и женщин, их достоинства и недостатки «почти сбалансированы». Так что в смысле безусловного эмоционального интеллекта никаких половых различий здесь не существует.

Итак, выходит, что уровень нашего эмоционального интеллекта не задается генетически, а сам интеллект способен развиваться, причем не только в раннем детстве. Кроме того, в отличие от коэффициента умственного развития, который лишь немного изменяется с выходом из подросткового возраста, эмоциональный интеллект в значительной степени является благоприобретенным. Он постоянно продолжает совершенствоваться по мере того, как мы проживаем нашу жизнь и учимся на собственном опыте. А это значит, что наша компетентность в данном смысле может все время возрастать. Прослеживая изменение уровня эмоционального интеллекта на протяжении нескольких лет жизни отдельных людей, исследователи отметили одну закономерность. Люди активно овладевают этими способностями, становясь более искусными в умении справляться со своими эмоциями и побуждениями, лучше разбираться в мотивах своих действий, «шлифуя» эмпатию и мастерство общения. Есть такой старый термин, отлично определяющий развитие эмоционального интеллекта – зрелость.

[2] Дистресс – сверхнапряжение и срыв защитных механизмов. *Прим. перев.*

Эмоциональный интеллект: недостающий приоритет

Все больше и больше компаний приходят к пониманию того, что поощрение искусного владения эмоциональным интеллектом является важнейшим компонентом в управлении любой организацией. «Теперь уже недостаточно конкурировать своей продукцией; успешность конкуренции зависит от того, насколько хорошо вы используете своих служащих», – сказал мне один из управляющих шведской телекоммуникационной компании Telia[3]. А Линда Киган, вице-президент по подготовке руководящих кадров Citibank, уверена: «Эмоциональный интеллект составляет основополагающую предпосылку всей подготовки руководящих кадров».

С некоторых пор я все время слышу этот рефрен.

- Начальник предприятия, на котором работают сто человек, выполняя специальные заказы авиационно–космической промышленности, поделился со мной важным опытом. По его словам, одна из главных компаний, снабжением которой они занимаются, Allied-Signal, потребовала, чтобы он сам и все его работники прошли обучение по известному методу под названием «кружок качества». «Они хотели, чтобы мы лучше работали как отличная команда, – сказал он. – Но оказалось, что это трудно: как можно было стать командой, если мы еще даже не являлись группой? А для того чтобы брать на себя обязательства в качестве группы, нам пришлось повысить свой эмоциональный интеллект».
- «Мы изрядно потрудились над повышением рентабельности, прибегнув к модернизации технологии и ускорению цикла разработки новых изделий. Но даже после нескольких крупных достижений кривая улучшений растет очень слабо, – пожаловался мне управляющий из германского концерна Siemens AG. – Мы отдаем себе отчет в необходимости лучше использовать свой персонал – максимизировать человеческий капитал[4], чтобы эта кривая снова поползла вверх. Поэтому стараемся сделать свою компанию более разумной в эмоциональном отношении».
- Бывший руководитель проекта в Ford Motor Company подробно рассказал мне, как в процессе модернизации автомобиля «Линкольн Континенталь» пользовался методами «учащейся организации», разработанными в Слоановской школе управления при Массачусетском технологическом институте. Он сказал, что знакомство с эмоциональным интеллектом стало для него чем-то вроде прозрения: «Это именно те способности, которые нам нужно было развивать, чтобы стать действительно учащейся организацией».

В 1997 году Американским обществом по профессиональной подготовке и развитию был выполнен анализ методов выбора исходных данных для сравнительной оценки. Этими методами пользовались преимущественно крупные корпорации. Анализ показал, что четыре из пяти компаний в ходе аттестации или при найме на работу стараются активизировать эмоциональный интеллект своих работников посредством обучения и развития.

Если это так, то возникает вопрос: зачем писать данную книгу?

Затем, что попытки многих, если не большинства, организаций поддержать развитие эмоционального интеллекта оказывались недостаточными и приводили лишь к пустой трате огромного количества времени, энергии и денег. К примеру, самое систематическое из всех когда-либо проводившихся исследований доходности капитала, инвестированного в подготовку руководства (как мы с вами увидим в части IV), продемонстрировало парадоксальный факт. Известный всем и хорошо зарекомендовавший себя недельный семинар для руководи-

[3] TeliaSonera. *Прим. ред.*

[4] Человеческий капитал – образование и квалификация, приобретенные в процессе производства; знания и навыки, воплощенные в рабочей силе. *Прим. перев.*

телей высшего звена, как ни странно, оказал в некотором смысле негативное влияние на качество их работы.

Деловые круги начинают осознавать тот факт, что даже самое дорогостоящее обучение может ничего не дать, как часто и происходит на самом деле. А полная бессмысленность такого обучения становится очевидной в тот момент, когда обнаруживается, что именно эмоциональный интеллект конкретных людей и организаций является недостающим ингредиентом в рецепте конкурентоспособности.

Почему теперь это так важно?

В период бурного развития биотехнологий один управленец высшего ранга из Калифорнии с гордостью и азартом перечислял мне особенности, которые обеспечивали его компании первое место в отрасли. Никто, включая его самого, не имел личного кабинета, вместо этого каждый носил с собой ноутбук – свой мобильный офис – благодаря чему мог связаться с кем угодно. Знание должностей и названий профессий оказывалось ненужным, люди трудились в многопрофильных группах. Атмосфера была пропитана кипучей творческой энергией. Для всех установили семидесяти– или восьмидесятичасовую рабочую неделю.

– А есть ли у вас какие-то трудности? – спросил я его.

– Да никаких, – заверил он.

Но мой собеседник сильно заблуждался. Однажды мне удалось вызвать на откровенность штатных сотрудников его компании, и я узнал правду: из-за лихорадочного темпа работы люди чувствовали себя вконец измученными и лишенными личной жизни. И хотя каждый благодаря компьютеру мог беседовать с кем угодно и где придется, все понимали, что их по-настоящему никто не слушает.

Люди испытывали страшную потребность в контактах, эмпатии и открытом общении.

В этой новой предельно откровенной деловой атмосфере, где важен труд каждого, человеческие реалии будут значить больше, чем когда-либо прежде. В мире постоянно происходят грандиозные перемены. Технические новшества, глобальная конкуренция и давление со стороны институциональных инвесторов нарастают и становятся силами, побуждающими к постоянному изменению.

Появляются и другие реалии, которые еще больше повышают значимость эмоционального интеллекта. К примеру, организации периодически проводят волны кампаний по сокращению штатов, в результате чего основательно «усыхают». На тех, кто оставался, возлагается большая ответственность и, естественно, они поневоле оказываются в зоне пристального внимания. Раньше работнику среднего уровня достаточно было уметь без труда скрывать вспыльчивость или застенчивость. Теперь же на первый план вышли такие таланты, как умение справляться со своими эмоциями, способность улаживать конфликты, работать в составе группы и вести за собой. Эти качества стали заметны – и ценятся как никогда прежде.

Глобализация рабочей силы повышает спрос на эмоциональный интеллект в богатых странах. Более высокий уровень заработной платы в этих странах, если, конечно, его хотят сохранить, будет зависеть от производительности нового типа. Но при этом недостаточно одних только структурных установлений или технических достижений. К примеру, в упомянутой калифорнийской фирме, занимающейся биотехнологиями, работы по приданию телам обтекаемой формы или какие-то другие новации зачастую создают новые проблемы, которые требуют еще большего эмоционального интеллекта.

Когда изменяется сам бизнес, трансформируются и характеристики, позволяющие ему выделиться из общей массы. Пристальное наблюдение за талантливыми сотрудниками, проводившееся в течение нескольких десятков лет, показало, что две способности, которые были не слишком важны для достижения успеха в 1970-х годах, стали решающими в 1980-х. Эти

способности – умение подобрать команду и приспособиться к переменам. Кроме того, начали проявляться и совершенно новые качества, присущие так называемым «звездам», а именно: способность выступать в роли катализатора перемен и использовать непохожесть как средство достижения цели.

Для новых задач потребовались новые таланты.

Нестабильная ситуация и новое пугало

Один мой приятель, работающий в компании из списка Fortune 500[5], которая только что произвела существенное сокращение штатов, отправив домой тысячи людей, рассказывал: «Это было ужасно: стольких людей, которых я знал много лет, уволили, понизили в должности или перевели. Я проработал здесь тридцать лет, и все это время нам внушали, что, пока мы отрабатываем полный рабочий день, компания нас поддержит. А потом неожиданно заявили: “Работа здесь больше никому не гарантируется”».

По-видимому, работа нигде и никому больше не гарантируется. Для трудящихся настали тревожные времена. Закрадывается ощущение, что ни у кого нет надежной работы, даже если компания преуспевает. Это означает все большее распространение страха, растерянности и мрачных предчувствий.

Вот один из самых характерных признаков такой нарастающей тревоги. Американская фирма по подбору высококвалифицированных кадров сообщила, что более половины людей, присылающих им свои резюме, все еще трудятся на своих старых местах, но очень боятся их потерять. Именно поэтому они заранее начали подыскивать другую работу. В тот момент, когда компания American Telephone and Telegraph Company известила первых из сорока тысяч своих работников об увольнении, ее годовая прибыль достигла рекордного уровня в 4,7 миллиарда долларов. Именно тогда опросы показали: каждый третий американец боится, что кто-нибудь из его близких вскоре потеряет работу.

Подобные страхи всегда возникают в те периоды, когда американская экономика создает больше рабочих мест, чем закрывает. «Перетряхивание» рабочих мест – то, что экономисты деликатно называют «подвижностью рынка труда», – теперь представляется пугающей реальностью трудовой жизни. Такова составляющая той глобальной волны, которая катится по всем ведущим экономическим системам Европы, Азии и Американского континента. Процветание отнюдь не гарантирует сохранения рабочих мест; увольнения продолжаются даже в разгар экономического бума. Этот парадокс, по словам Пола Крагмана, экономиста из Массачусетского технологического института, и становится, «к несчастью, той ценой, которую нам приходится платить за свою динамично развивающуюся экономику».

Сегодня от обновленной общей картины трудового фронта веет неприкрытым унынием. «Мы работаем в обстановке, которую можно сравнить с зоной скрытых боевых действий, – поделился опасениями в разговоре со мной один руководитель среднего ранга из многонациональной компании. – Нет никакой возможности сохранять преданность компании и ждать, что она сделает что-нибудь в ответ. А потому каждый человек превращается в собственный маленький цех внутри компании: он должен суметь стать частью группы, пребывая при этом в постоянной готовности идти дальше и быть самодостаточным».

У многих людей постарше – детей меритократии[6], которых учили, что образование и техническое мастерство – это верный ключ к успеху, – новый образ мышления, возможно, вызывает шок. Они начинают понимать, что для достижения успеха требуется нечто большее,

---

[5] Список 500 крупнейших мировых предприятий, ежегодно публикуемый журналом Fortune. Критерием отбора служит выручка компании. *Прим. ред.*

[6] Общественная система, при которой высшие должности занимают наиболее талантливые люди. *Прим. перев.*

чем интеллектуальное превосходство или совершенное знание техники. Для них становится откровением, что для простого выживания – и, конечно, для преуспевания – в условиях все более бурного роста рынка труда в будущем потребуется мастерство иного рода. Внутренние качества, такие как способность быстро восстанавливать физические и душевные силы, инициативность, оптимизм и приспособляемость, теперь оцениваются по-новому.

Грядущий кризис: коэффициент умственного развития все выше, а коэффициент эмоционального развития все хуже

С 1918 года, когда во время Первой мировой войны были введены массовые тесты на определение коэффициента умственного развития новобранцев американской армии, средний показатель умственных способностей в США возрос на 24 пункта. Аналогичный рост этого показателя наблюдался и в других развитых странах.

Каковы же главные причины такого явления? Во-первых, улучшение питания; во-вторых, увеличение количества детей, которым удавалось окончить школу с более продолжительным сроком обучения; в-третьих, появление компьютерных игр и головоломок, помогающих детям овладеть навыками пространственного мышления. И, наконец, уменьшение численности семьи (что обычно напрямую связано с более высокими показателями умственного развития ребенка).

Однако нельзя забывать, что здесь присутствует и один опасный парадокс. По мере того как дети становятся более толковыми по итогам тестов на определение коэффициента умственного развития, их эмоциональный интеллект явно идет на убыль. Но самое острое беспокойство вызывают данные, полученные в ходе массового опроса родителей и преподавателей. Они наглядно показывают, что у нынешнего подрастающего поколения возникает больше проблем с эмоциями, чем у предыдущего. Сейчас дети сильнее ощущают одиночество и подавленность, бывают более злыми и непослушными, нервозными и склонными к тревожности, более импульсивными и агрессивными.

Вот пример оценки американских детей из двух случайных выборок в возрастной группе от семи до шестнадцати лет, которая дана их родителями и учителями, то есть людьми, знающими их лучше других. Первая группа проходила тестирование в середине 1970-х годов, а вторая – сравнительная – в конце 1980-х. Оказалось, что за полтора десятилетия произошло постепенное ухудшение эмоционального интеллекта детей. В первом случае более низкие результаты демонстрировали в основном дети из бедных семей. Но теперь показатель эмоционального интеллекта одинаково быстро и резко снижался во всех категориях: как среди жителей богатых пригородов, так и среди обитателей беднейших трущоб старого города.

Томас Ахенбах, психолог из Университета штата Вермонт, проводивший это исследование и работавший вместе с коллегами над определением аналогичных оценок, считает, что снижение основных эмоциональных компетенций происходит у детей всего мира. Наиболее красноречиво об этом свидетельствует нарастание в среде молодежи таких проблем, как отчаяние и отчужденность, злоупотребление наркотиками и нежелательная беременность, склонность к преступным действиям и жестокости, депрессия и нарушение питания, хулиганство и исключение из школы.

Все это предвещает крайне прискорбные последствия для трудовой деятельности, в частности, нарастание дефицита эмоционального интеллекта в среде рабочих и служащих, особенно новичков в своей профессии. Большинству детей, которые приняли участие в исследованиях Ахенбаха в конце 1980-х, в 2000 году исполнилось 20 лет. Так что сегодня ряды рабочей силы пополняют представители поколения, практически лишенного эмоционального интеллекта.

Чего хотят работодатели?

Исследование, проведенное среди американских работодателей, показывает: более чем у половины их наемных работников отсутствует мотивация к продолжению обучения и профессиональному совершенствованию. Четверо из десяти не способны работать в сотрудничестве с коллегами, и только 19 процентов подающих заявление о приеме на перспективную работу демонстрируют наличие достаточной внутренней дисциплины.

Все больше и больше работодателей жалуются на отсутствие навыков общения у новых наемных работников. Вот как сформулировал эти жалобы руководитель крупной сети ресторанов: «Слишком многие молодые люди на дух не выносят критику – они занимают оборонительную или враждебную позицию, когда им объясняют, что так себя вести не стоит. Они реагируют на замечания так, будто это личный выпад».

И дело вовсе не в новых работниках – такое поведение характерно даже для некоторых закаленных руководителей. В 1960-х и 1970-х годах люди добивались успеха, учась в соответствующих школах и хорошо успевая. Однако в мире полно мужчин и женщин, которые когда-то получили отличную профессиональную подготовку, подавали большие надежды, но так и не пережили ни одного карьерного взлета… Или, что гораздо хуже, потерпели крушение из-за роковых пробелов в эмоциональном интеллекте.

При написании книги я изучил отчет о национальном исследовании, которое проводилось среди работодателей с целью изучить, чего они ждут от потенциальных работников на стадии собеседования. В этом отчете говорится, что конкретная техническая квалификация в настоящее время менее важна, чем способность учиться на рабочем месте. Продолжение списка требований работодателей выглядит таким образом.

● Умение слушать и искусство устного общения.

● Приспособляемость и творческая реакция на препятствия и неудачи.

● Личное умение справляться с работой, уверенность, мотивация для достижения целей, потребность делать карьеру и гордиться своими успехами.

● Эффективность группового и межличностного взаимодействия, взаимопомощь и коллективная работа, умение устранять разногласия путем переговоров.

● Эффективность работы в организации, стремление внести свой вклад, потенциал лидера.

Из семи желательных качеств потенциальных работников лишь одно оказалось связанным с образованием: умение читать, писать и считать.

Изучение требований, которые корпорации предъявляют в процессе собеседования магистрам в области управления торгово-промышленными предприятиями, дало аналогичный список. Тремя самыми востребованными способностями являются инициативность, умение общаться и навыки межличностных отношений. Как рассказала мне Джил Фэйдьюл, директор-распорядитель Гарвардской школы бизнеса, ведающая приемом абитуриентов и финансовой помощью, «эмпатия, видение перспективы, контактность и психологическая совместимость» принадлежат к числу компетенций, которые эта школа стремится выявить у тех, кто подает заявления о приеме.

Отправляемся в путешествие

Планируя создание этой книги, я ставил себе целью выступить в роли советчика в вопросах научного обоснования работы с эмоциональным интеллектом как для отдельных групп сотрудников, так и для целых организаций. Буквально на каждом шагу я старался подтвердить правильность такого научного подхода свидетельствами людей всевозможных профессий из

самых разных организаций. И потому беседовать с ними мы будем на протяжении всего нашего путешествия.

В части I я доказываю, что эмоциональный интеллект в большей степени, чем коэффициент умственного развития или эрудиция, определяет, кто выделяется на рабочем месте, причем в любой профессии. А применительно к истинному лидерству он значит почти все. Неопровержимый довод из деловой практики: компании, которые используют это преимущество как средство для достижения своей цели, заметно повышают итоговый результат.

В части II подробно рассматриваются двенадцать профессиональных способностей, основанных на умении владеть собой, таких как инициативность, надежность, уверенность в себе и настойчивость в достижении цели. Здесь же говорится о том неоценимом вкладе, который каждая из них вносит в итоговую «звездную» продуктивность.

Часть III посвящена анализу тринадцати основных навыков, необходимых для умения поддерживать межличностные отношения. К ним, в частности, относятся эмпатия, владение искусством управления, осведомленность о разнообразии способов достижения цели, умение работать в коллективе и лидерские качества. Овладев этими навыками, мы сумеем без особых усилий провести свой корабль по бурным рекам корпоративной жизни там, где другие натолкнутся на рифы и пойдут ко дну.

В этой же части читатели смогут определить свой уровень эмоционального интеллекта применительно к трудовой деятельности.

В итоге мы поймем, что для блестящего выполнения работы вовсе не требуется развивать все эти компетенции до степени совершенства – вполне достаточно мастерски владеть несколькими, чего вполне хватит для достижения успеха.

Часть IV является источником хороших новостей. В ней сообщается, что если мы не слишком сильны в каких-то компетенциях, у нас всегда есть возможность их улучшить. Чтобы помочь читателям, которые хотят повысить свой эмоциональный интеллект и при этом попусту не тратить время и деньги, я предлагаю практические, научно обоснованные рекомендации по выбору наилучших способов и средств.

Из заключительной, V, части мы узнаем, что именно для отдельной организации означает быть эмоционально разумной. На примере одной компании будет показано, как подобная практика может повысить экономические показатели и улучшить обстановку, чтобы сотрудники были всем довольны и воспринимали свою организацию как желанное место работы.

Кроме того, я приведу факты, подтверждающие, что компании, в которых игнорируют эмоциональные особенности своих работников, сильно рискуют. В то же время организации, где учитывают фактор эмоционального интеллекта, оказываются прекрасно подготовленными к выживанию – и к процветанию – в беспокойное время, ожидающее всех нас в будущем.

Несмотря на то, что я всячески стремился быть полезным, эта книга все же не учебник по самосовершенствованию. Сейчас и так нет недостатка в книгах с практическими указаниями, которые обещают еще более значимые результаты в развитии эмоционального интеллекта. Конечно же, все подобные книги написаны из лучших побуждений. Но, как правило, они лишь закрепляют неправильные представления о том, что действительно нужно для развития этих крайне необходимых способностей.

На страницах данной книги вместо быстрых, но временных решений вы найдете разумные советы по развитию эмоциональной компетентности. Они представляют собой итог взвешенного изучения нового мышления, результатов научных исследований и образцовых методов, которые используют самые разные организации по всему миру.

Мы живем в такое время, когда наши виды на будущее все сильнее зависят от умения справляться с собой, от более искусного налаживания и поддержания взаимоотношений. Я надеюсь, что мне удалось предложить вашему вниманию практическое руководство для реше-

ния ключевых проблем в личной и деловой жизни, с которыми все мы будем сталкиваться в двадцать первом столетии.

Глава 2
Таланты «звезд»

В начале 1970-х годов, в самый разгар выступлений студентов всего мира против войны во Вьетнаме, до одной библиотекарши, работавшей в европейском отделении Информационного агентства США, дошли плохие вести: группа студентов угрожала поджечь ее библиотеку. К счастью, у нее были друзья среди активистов этой группы. Ее реакция на первый взгляд могла кому-то показаться наивной или безрассудной, а кому-то – и той, и другой одновременно. Она предложила студентам для проведения своих собраний использовать помещение библиотеки.

Одновременно она пригласила на место событий американцев, живущих в этой стране, чтобы они могли выслушать заявления студентов… и таким образом срежиссировала диалог вместо конфронтации.

Решая возникшую проблему, она воспользовалась личным знакомством с кем-то из студенческих заводил, известных ей достаточно хорошо, чтобы им доверять… и вызывать их доверие. Избранная ею тактика открыла новые пути к взаимопониманию, что, в свою очередь, укрепило ее дружбу с лидерами студенческой группы. В итоге на библиотеку никто больше не покушался.

В разыгравшихся событиях сотрудница библиотеки проявила навыки отличного посредника и миротворца, способного правильно понять, куда может завести напряженность. Она сумела быстро разрядить обстановку и надлежащим образом отреагировать, преследуя благие цели – помирить людей, а не посеять рознь между ними. Оборудование ее библиотеки осталось в целости и сохранности – в отличие от других форпостов американского присутствия, подвергшихся нападению. Увы, там работали люди, менее сведущие в искусстве созидания человеческих отношений.

Отважная библиотекарша попала в группу молодых дипломатов, названных Министерством иностранных дел США «суперзвездами». Именно их впоследствии усиленно интервьюировала команда специалистов под руководством профессора Гарвардского университета Дэвида Макклелланда.

Макклелланд, будучи в то время моим главным консультантом в написании докторской диссертации, привлек меня к участию в программе научных исследований. Результаты, полученные в процессе работы, побудили его опубликовать статью, вызвавшую переворот во взглядах на истинные причины выдающихся успехов.

Исследуя составляющие выдающегося мастерства, Макклелланд присоединился к инициативе, первые научные основы которой были заложены в начале XX века трудами Фредерика Тейлора[7]. Эксперты-тейлористы, занимавшиеся вопросами экономической эффективности, скрупулезно изучали сферу производственной деятельности. Они детально анализировали наиболее эффективные с механической точки зрения движения тела рабочего. Мерилом человеческого труда была машина.

На смену тейлоризму пришел другой критерий оценки: тест для определения коэффициента умственного развития. Точной мерой выдающегося мастерства, доказывающего адепты этой теории, являются возможности человеческого ума.

С расцветом концепций Фрейда следующее поколение экспертов принялось утверждать, что, помимо коэффициента умственного развития, важной составляющей выдающихся успехов служат личные свойства. К началу 1960-х годов личностные тесты и типологии – к при-

---

[7] Американский инженер Ф.У. Тейлор (1856–1915) разработал систему научно обоснованного управления производством. Ее задача – найти путем исследования организации условий труда и трудовых процессов связь между минимумом затраченного времени, усилиями рабочего и максимальной производительностью труда. *Прим. перев.*

меру, общителен человек или сосредоточен на самом себе, принадлежат к «чувствующему» или «мыслящему» типу – стали частью стандартных критериев трудового потенциала.

Но тут возникла другая проблема. Многие из личностных тестов разрабатывались для совершенно иных целей, таких как диагностирование психологических нарушений. А потому категорически не годились для составления прогноза успешности человека на рабочем месте. Тесты на определение коэффициента умственного развития тоже не отличались непогрешимостью. Люди с высоким коэффициентом умственного развития часто плохо работали, а те, чьи показатели были весьма скромны, проявляли себя в работе просто отлично.

Опубликованная в 1973 году статья Макклелланда «Проверка компетентности, а не интеллекта» изменила терминологию этой полемики. Он доказал, что привычная способность к обучению, школьные оценки и дипломы с отличием, в сущности, ничего не говорят о том, насколько хорошо люди будут выполнять свою работу, или о том, преуспеют ли они в жизни. Вместо этого он предложил набор особых компетенций – эмпатию, самодисциплину и инициативность. Эти качества позволяли отличать наиболее успешных людей от тех, кого хватает лишь на то, чтобы прилежно выполнять свою работу. Пытаясь обнаружить компетенции, которые соответствуют критериям выдающегося мастерства на рабочем месте, Макклелланд предложил сначала внимательно присмотреться к «звездам» и понять, какие компетенции они демонстрируют.

Его статья положила начало совершенно новому подходу к этим критериям, позволяющим оценивать компетенции людей с точки зрения конкретной работы, которую они выполняют. В данном случае «компетенции» рассматривались как черты личности или набор навыков, обеспечивающий более эффективное – и даже превосходное – выполнение работы. Иными словами, компетенцией становилась способность, придающая очевидный экономический смысл усилиям любого человека на рабочем месте.

Эта догадка дала старт исследованию компетенций сотен тысяч трудящихся – от клерков до руководителей высшего звена. Исследования проводились в течение последней четверти века и в таких гигантах, как правительство США или American Telephone and Telegraph Company, и в таких крошечных компаниях, как предприятие, состоящее из одного человека. Во всех полученных данных главным компонентом успеха, достигнутого людьми, оказался эмоциональный интеллект: общая основа личных и социальных способностей.

Ненастроенный программист

Два компьютерных программиста по-разному подходили к выполнению полученного задания – создать программы с учетом насущных потребностей своих клиентов. Первый высказался так: «Заказчику, как я понял, требовалось, чтобы все данные были представлены в простой форме и помещались на одной странице». Этот программист в точности выполнил указания.

У второго, похоже, возникли некоторые трудности. В отличие от своего коллеги он вообще не упомянул о запросах клиентов, пустившись в скучные подробности технического характера: «У компилятора “Бейсика” модели HP 3000/30 слишком низкое быстродействие, ну я и обратился прямо к стандартной программе на машинном языке». Другими словами, этот человек сосредоточил внимание не на людях, а на машинах.

Первого программиста назвали отличным мастером своего дела, умеющим составлять программы, ориентированные на пользователя. Второй при выполнении задачи показал себя как работник в лучшем случае посредственный именно потому, что не был настроен на своих клиентов. Первый продемонстрировал эмоциональный интеллект, а второй обнаружил полное его отсутствие. Оба были опрошены по методу, разработанному Макклелландом для выявле-

ния способностей, которые отличают «звезд» в любой области профессиональной деятельности.

Столь оригинальная концепция родилась у Макклелланда в тот период, когда он выполнял работу для ряда корпораций и организаций. Один из его заказчиков – Министерство иностранных дел США, представители которого попросили оценить способности лучших молодых дипломатов, представляющих Америку в других странах. Подобно торговому персоналу или аккаунт-менеджерам крупных корпораций, задача этих сотрудников фактически сводится к тому, чтобы «продавать» Америку, то есть настраивать людей на доброжелательное отношение к Соединенным Штатам.

Строгий отбор на эти дипломатические посты всегда становился серьезным препятствием, преодолеть которое удавалось лишь тем, кто получил наилучшее образование. Был даже разработан специальный отборочный тест для оценки уровня эрудиции кандидатов. По мнению высших чиновников Министерства иностранных дел, дипломату требовались основательная подкованность в академических дисциплинах вроде американской истории и культуры, свободное владение языком и специальные знания в такой, к примеру, области, как экономика. Проблема состояла в том, что проверка выявляла лишь то, насколько хорошо кандидаты успевали в процессе учебы.

Оценки эффективности давали слабое представление о том, в какой степени сведущими и искусными окажутся эти новоиспеченные дипломаты на самостоятельной работе во Франкфурте, Буэнос-Айресе или Сингапуре. Фактически они демонстрировали отрицательную корреляцию с тем, насколько хорошо молодые дипломаты проявили себя во время теста, который был предложен им при отборе. Безукоризненное знание академических предметов не имело никакого отношения (или, что гораздо хуже, оказывалось вредным) к тем компетенциям, которые важны для разновидности торговли, именуемой дипломатией.

Как обнаружил Макклелланд, значение имела компетентность совсем иного рода. Интервьюируя «суперзвезд», которых Государственный департамент назвал самыми выдающимися и успешными молодыми дипломатами, и сравнивая их с заурядными сверстниками, он выявил яркие отличия в «наборе основных человеческих способностей. Это невозможно было сделать путем простой проверки способностей к учебе или тестирования на определение коэффициента умственного развития.

Макклелланд использовал множество совершенно разных тестов. Среди них оказался весьма удачный метод оценки способности «считывать» эмоции, который только что был разработан его коллегой по Гарвардскому университету. Участники эксперимента просматривали кадры видеосъемки людей. Но при этом люди обсуждали ситуации, вызывавшие острые переживания, – вроде бракоразводного процесса или профессионального спора. Электронный фильтр изменял звуковое сопровождение – и на выходе звуки представляли собой не слова, а скорее интонации и эмоциональные оттенки голосов, обнаруживающие чувства этих людей.

Макклелланд установил, что «звезды» в точном распознавании эмоций добивались гораздо большего успеха, чем заурядные дипломаты. Это было обусловлено способностью «считывать» эмоциональные сообщения других людей, происхождение и образование которых существенно отличались от их собственных. При этом не имело значения, на каком языке велся разговор.

Такая способность имеет решающее значение не только для дипломатической службы, но и для всех сфер трудовой деятельности, так как позволяет использовать непохожесть людей в своих интересах.

Описывая критические моменты работы, дипломаты раз за разом рассказывали о рискованных ситуациях, аналогичных той, в которую попала библиотекарша-миротворец. Но истории менее проницательных в социальном плане дипломатов чаще всего заканчивались тем,

что они пожинали бурю из-за своей неспособности понимать намерения или договариваться с людьми, с которыми имели дело.

Сферы выдающегося мастерства: пределы коэффициента умственного развития

Два самых умных человека (по крайней мере, в смысле усвоения знаний), которых я когда-либо знал, в построении карьеры пошли на удивление разными путями. Один из них, ставший моим другом, когда я учился на первом курсе университета, получил отличные оценки при поступлении. Две по 800 баллов (по языку и математике в рамках теста на изучение академических способностей, который проводится вместо приемных экзаменов в вузах США) и по 5 баллов за каждый из трех тестов распределения учащихся по уровню знаний. Он не имел стимула к обучению, часто пропускал занятия и сдавал письменные работы позже всех. На какое-то время даже бросил учебу, но в конце концов все-таки окончил университет… десять лет спустя. Сейчас он, по его словам, вполне доволен своей работой, в одиночку занимаясь консалтингом в сфере компьютерных технологий.

Второй, обладавший выдающимися способностями к математике, в десять лет поступил в ту же среднюю школу, где учился и я. В двенадцать окончил ее и в восемнадцать получил ученую степень доктора наук по теоретической математике в Оксфорде. Этот парень был самым молодым в средней школе и слишком маленьким даже для своих лет (сантиметров на тридцать меньше большинства из нас). Но из-за того, что он оказался чуть ли не вдвое способнее остальных, многие его просто не выносили: часто дразнили, а бывало, и просто издевались. Однако, несмотря на тщедушное телосложение и невысокий рост, он, как задира-петушок, никогда не отступал перед самыми здоровенными парнями нашей школы. Настойчивость и уверенность в себе были под стать его интеллекту. Этим, вероятно, и объясняется, каким образом ему удалось стать главой одного из самых престижных математических факультетов в мире, о чем я недавно узнал.

Коэффициенту умственного развития придается большое значение во всякого рода школьных и вступительных тестах на изучение способностей. Но при этом его роль в достижениях человека на работе или в обычной жизни оказывается весьма незначительной. В некоторых ситуациях просматривается определенная взаимосвязь между баллами, полученными за тесты на коэффициент умственного развития, и реальной эффективностью людей на избранном поприще. Максимальная оценка влияния этого коэффициента на различия в профессиональных успехах составляет около 25 процентов. Однако тщательный анализ показывает, что более точная цифра не превышает 10 процентов, а в некоторых случаях едва дотягивает до 4 процентов.

Выходит, что если ориентироваться только на коэффициент умственного развития, то невозможно объяснить как минимум 75 процентов случаев профессионального успеха, а подчас и все 96. Иными словами, он вовсе не является достоверным способом прогноза и не определяет, кто в жизни преуспеет, а кто потерпит неудачу. Для изучения этой темы было проведено исследование с участием выпускников Гарвардского университета по таким специальностям, как право, медицина, педагогика и бизнес. Эксперимент показал, что оценки, полученные ими на вступительных экзаменах – своего рода аналог коэффициента умственного развития, – не имели абсолютно никакой связи с их успехами, а зачастую даже свидетельствовали о будущих неудачах.

Парадоксально, но коэффициент умственного развития очень мало дает для предсказания успешности тех людей, которые оказываются достаточно толковыми, чтобы разобраться в предметах, требующих недюжинных познавательных способностей. А вот значимость эмоци-

онального интеллекта для достижения успеха возрастает в соответствии с уровнем преграды на входе в данную сферу.

Здесь уместно вспомнить о программах подготовки магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями или в таких отраслях, как машиностроение, юриспруденция или медицина. Профессиональный отбор в этих сферах основан исключительно на интеллектуальных способностях. При этом в вопросах лидерства эмоциональный интеллект играет гораздо более важную роль, чем коэффициент умственного развития.

«Те знания, которые вы усвоили в школе, могут сделать вас выдающимся работником только в пяти или шести сотнях разных специальностей, которые мы изучили по критериям компетентности, – заявляет Лайл Спенсер-младший, бывший руководитель направления международных научных и технических исследований компании Hay/McBer, соучредитель компании Hay/McBer (ранее консультационной фирмы "Макклелланд"). – Но это всего лишь пороговая компетентность, которая необходима, чтобы вообще как-то войти в курс дела в своей профессии. Она ни в коей мере не делает вас "звездой". Для идеального выполнения служебных обязанностей эмоциональный интеллект значит намного больше».

Такое парадоксальное значение эмоционального интеллекта для тех отраслей знаний, которые связаны с познавательным процессом, объясняется, в первую очередь, трудностями вхождения в них. В профессиональной и технической сферах деятельности пороговое значение коэффициента умственного развития, необходимое для старта, как правило, составляет от 110 до 120 баллов. Преодолевать столь высокий барьер все равно придется, а все соискатели и так принадлежат к интеллектуальной элите (10 процентов от общей численности населения). Поэтому сам по себе коэффициент умственного развития в данном случае обеспечивает относительно небольшое преимущество в конкурентной борьбе.

В своей профессиональной деятельности мы состязаемся отнюдь не с теми людьми, которым недостает интеллекта, необходимого для того, чтобы войти в сферу нашей деятельности и остаться в ней. Мы конкурируем с весьма малочисленной группой тех, кому удалось преодолеть барьеры в виде школьного обучения, вступительных экзаменов в высшее учебное заведение и других испытаний своих способностей к познанию, чтобы вообще внедриться в эту сферу.

Эмоциональный интеллект при отборе людей, которые будут допущены к подобному «интеллигентному» труду, считается далеко не таким важным фактором, как коэффициент умственного развития. Поэтому для них изменчивость «тонкой» материи становится выше изменчивости коэффициента умственного развития. Разница между людьми, чьи способности соответствуют высшему и низшему показателям шкалы эмоционального интеллекта, очень велика. Способности, приближающие человека к максимальному показателю этой шкалы, становятся главным конкурентным преимуществом. Следовательно, для достижения успеха в «грубых» областях деятельности «тонкое» дарование имеет даже большее значение.

Вторая сфера: специальные знания

Представьте себе такую дилемму: вы – атташе по вопросам культуры Посольства США в Северной Африке. Только что вы получили телеграмму из Вашингтона с требованием показать фильм о некоем американском политике, вызывающем крайнее негодование в этой стране.

Если вы его покажете, местные жители сочтут это оскорблением. Если не покажете, будет недовольно руководство на родине.

Как вы поступите?

Это отнюдь не гипотетическая ситуация; в таком затруднительном положении оказался один из чиновников дипломатической службы, способности которого изучал Макклелланд. Вот что рассказал этот человек: «Я знал, что если покажу фильм, то на следующий же день этот кинотеатр сожгут дотла пять сотен разъяренных студентов. Но Вашингтон считал, что фильм

великолепен. И мне пришлось ломать голову над тем, как устроить показ, чтобы посольство могло доложить Вашингтону, что его требование выполнено, и при этом не оскорбить народ этой страны».

Какой же выход он нашел? Он организовал показ фильма в день большого религиозного праздника, поскольку был уверен, что никто не придет.

Этот блестящий пример здравого смысла иллюстрирует наличие практического интеллекта в сочетании со специальными знаниями и опытом. Помимо коэффициента умственного развития, наши практические навыки и индивидуальные способности определяют, насколько хорошо мы выполняем свою ежедневную работу. Каким бы ни был наш интеллектуальный потенциал, именно такие особые знания – совокупность специализированной информации и практических навыков – подтверждают нашу пригодность к выполнению конкретной работы.

К примеру, кто становится самыми компетентными врачами? Конечно, те, кто постоянно расширяет базу своих знаний, старается быть в курсе последних достижений науки и техники, обладает колоссальным практическим опытом, умеет пользоваться накопленным материалом, формулируя диагноз и назначая лечение пациентам. Неугасающее стремление всегда быть «на уровне» играет более важную роль в способности реально помочь больным, чем оценки, полученные во время вступительных экзаменов на медицинский факультет.

По сути, компетентность представляет собой сочетание здравого смысла, специальных знаний и мастерства, которое мы приобретаем, выполняя свою работу. Чтобы стать компетентным, знания надо усваивать, хорошенько понюхав пороха. Компетентность проявляется в виде присущего профессионалу понимания тонкостей ремесла, то есть знания, как по-настоящему надо делать свою работу. А это приходит только с опытом.

Изучением таких сугубо прикладных способностей занимался психолог Йельского университета Роберт Стернберг, крупный специалист по вопросам интеллекта и достижения успеха. В ходе тестов с участием сотрудников управляющих компаний, входящих в американский список Fortune 500, Стернберг установил, что практический интеллект, по-видимому, так же способствует достижению успеха на рабочем месте, как и коэффициент умственного развития.

С другой стороны, практический интеллект всегда оказывается главным фактором превосходного выполнения «звездой» своей работы. «Мы провели сотни исследований, тщательно сравнивая “звездных” работников с обычными середнячками из компаний всего мира. В ходе экспериментов мы обнаружили, что компетентность никак не влияет на существующее между ними различие», – заявила Рут Джейкобс, старший консультант компании Hay/McBer из Бостона.

«Специальные знания – это основной фактор. Вы нуждаетесь в них, чтобы получить задание и выполнить его. Но как именно вы делаете свою работу, то есть какие новые навыки и умения добавляете к своим специальным знаниям, определяет ее эффективность, – замечает Джейкобс. – Способны ли вы переработать эти специальные знания в нечто выдающееся? Если нет, то они вообще мало что значат».

Руководителям технических подразделений и тем, кто занимается «интеллигентным трудом», надо, к примеру, обладать хотя бы какими-то знаниями в своих областях. Как можно руководить, не понимая, чем заняты подопечные? Однако такого рода знания можно назвать пороговым требованием. Способности, отличающие «звездных» руководителей в технических областях, относятся отнюдь не к технике – они, в первую очередь, касаются умения ладить с людьми.

Итак, можно заключить, что опыт и специальные знания, наряду с коэффициентом умственного развития, имеют большое значение. Однако для достижения выдающегося мастерства человеку потребуется нечто гораздо большее.

Третья сфера: эмоциональный интеллект

Стернберг как-то рассказал мне назидательную историю о двух студентах, Пенне и Мэтте. Пенн был блестящим студентом и творческой личностью, воплощением всего лучшего, что только может дать Йельский университет. Беда Пенна заключалась в том, что он знал о своей исключительности и потому был, как выразился один профессор, «невероятно заносчивым». Несмотря на свои способности, он вызывал у людей отвращение, особенно у тех, кому приходилось с ним работать.

Тем не менее Пенн выглядел вполне импозантно. После окончания университета он был нарасхват: все самые престижные организации в сфере его деятельности приглашали молодого специалиста на собеседования. Он был универсальным первым кандидатом – по крайней мере, судя по резюме. Но высокомерие Пенна уж слишком бросалось всем в глаза. И дело кончилось тем, что у него осталось одно-единственное предложение работы от какого-то второразрядного предприятия.

Мэтт, другой йельский студент, специализировавшийся в той же области знаний, что и Пенн, не обнаруживал блестящих академических способностей. Но он был чрезвычайно искусен в межличностных отношениях; его любили все, кто с ним работал. В итоге Мэтт получил семь предложений о работе по результатам восьми собеседований и уверенно шел по пути профессионального успеха. А между тем Пенна через два года уволили даже из той второразрядной компании.

Мэтт обладал эмоциональным интеллектом, а Пенну его недоставало.

Дар эмоционального интеллекта усиливается когнитивными навыками; и тем и другим обладают лучшие исполнители. Чем сложнее работа, тем большее значение имеет эмоциональный интеллект. Хотя бы потому, что дефицит этих навыков может помешать использованию любых технических знаний или умственных способностей человека.

Для примера рассмотрим историю специалиста, которого пригласили для управления семейным бизнесом стоимостью 65 миллионов долларов. Он должен был стать первым приглашенным президентом компании, не являющимся членом семьи.

Исследователь, который оценивал способность этого руководителя справляться с когнитивной сложностью по методу собеседования, установил, что его потенциал соответствует высочайшему – «шестому» – уровню. То есть данный кандидат оказался достаточно умным и находчивым, чтобы – теоретически – стать генеральным директором международной корпорации или даже главой государства. Но во время собеседования разговор коснулся вопроса о том, почему ему пришлось уйти с предыдущего места работы. Оказалось, что его уволили, потому что он не сумел встретиться с подчиненными и возложить на них ответственность за плохую работу.

«Для него это все еще оставалось эмоциональным “спусковым крючком”, – рассказывал мне исследователь. – У него мгновенно побагровело лицо, он принялся размахивать руками, то есть явно разволновался. Оказалось, что его последний босс – новый владелец компании – как раз в то утро раскритиковал его за данный поступок. И этот бедняга никак не мог успокоиться. Он продолжал говорить о том, как тяжело ему было встретиться с людьми, работавшими спустя рукава. Особенно если учесть, что они являлись сотрудниками компании уже много лет». И как заметил исследователь, «В те моменты, когда он был так расстроен, его способность справляться с когнитивной сложностью – рассуждать логически – резко падала».

Короче говоря, вышедшие из-под контроля эмоции могут превратить умных и находчивых людей в настоящих тупиц. Как сформулировал это в разговоре со мной Даг Ленник, исполнительный вице-президент фирмы American Express Financial Advisors: «Специальные способ-

ности, необходимые человеку, чтобы преуспеть, начинаются с недюжинной мощи интеллекта. Но для полного раскрытия своих талантов людям нужна эмоциональная компетентность.

Причина, по которой люди не достигают предела своих возможностей, заключается именно в эмоциональной некомпетентности».

Великий водораздел

Наступило воскресенье «Супербоула», когда проводится розыгрыш финала первенства Национальной лиги американского футбола. В этот день большинство американских мужчин прочно занимают свои места у экранов телевизоров. Вылет самолета, следовавшего рейсом Нью-Йорк – Детройт, задерживался на два часа, и напряжение среди пассажиров – почти исключительно бизнесменов – достигло предела. Когда они, наконец, прибыли в Детройт, загадочное повреждение входного трапа заставило самолет остановиться примерно в сотне футов от входа. Обезумев от мысли, что они опоздают к началу матча, все пассажиры повскакивали со своих мест!

Одна из бортпроводниц включила переговорное устройство. Перед ней стояла серьезная проблема. Требовалось быстро успокоить пассажиров и заставить их занять свои места, чтобы пилот смог спокойно вырулить самолет после посадки.

Она не стала вещать строгим голосом: «Согласно федеральным правилам, вы должны сидеть на своих местах и не мешать самолету подруливать к выходу с летного поля». Вместо этого она, словно желая шутливо пожурить прелестного малыша, совершившего дурной, но вполне простительный поступок, нараспев протянула: «За-а-а-а-мри!»

Все рассмеялись и, рассевшись по местам, спокойно стали ждать, когда их подвезут к выходу. В итоге все пассажиры, несмотря на случившуюся неприятность, покинули самолет в прекрасном настроении.

Великий водораздел в компетенциях проходит между умом и сердцем или, пользуясь специальной терминологией, между познанием и эмоциями. Одни компетенции бывают чисто познавательными, к примеру способность к аналитическому мышлению или эрудиция. В других гармонично сочетаются мысль и чувство. Вот их-то я и называю «эмоциональными компетенциями».

Все эмоциональные способности подразумевают некоторую одаренность в сфере чувств наряду с действующими элементами познания. В этом и состоит их коренное отличие от сугубо познавательных способностей, на реализацию которых можно запрограммировать компьютер, – и он будет пользоваться ими не хуже человека. К примеру, в ситуации на борту самолета «механический» голос мог бы сделать такое объявление: «Федеральные правила требуют, чтобы все пассажиры оставались на своих местах до того момента, пока не будет объявлено о разрешении проследовать к выходу».

Неестественное выражение «оцифрованного» голоса не позволило бы провернуть какой-нибудь ловкий маневр вроде той остроумной команды, которую отдала находчивая бортпроводница. Возможно, люди с неохотой и подчинились бы приказу, исходящему от какого-то робота. Но их настроение при этом вряд ли улучшилось бы. В смысле создания нужного эмоционального настроя эта девушка сумела попасть в точку, что не под силу (по крайней мере, пока) человеческому познанию, а значит, и компьютерам.

Возьмем, к примеру, компетентность в общении. Набирая этот текст на клавиатуре, я могу обратиться к программе, чтобы проверить грамматическую правильность написанного. Но не могу обращаться к ней за проверкой текста на эмоциональную силу, страстность или способность привлечь внимание читателей в стремлении повлиять на них. Это другие, крайне важные, элементы плодотворного общения. И зависят они от эмоциональных возможностей:

способности оценивать реакцию аудитории или точно выстраивать схему изложения материала, добиваясь яркого, эмоционального воздействия.

Самые убедительные, сильные доводы доходят не только до ума, но и до сердца. Такое гармоничное сочетание мысли и чувства становится возможным благодаря тому, что напоминает автостраду нашего головного мозга, а именно пучку нейронов, соединяющему предлобные доли позади лба. Он является исполнительным центром принятия решений и контактирует с зоной, расположенной глубоко в мозге, которая служит прибежищем наших эмоций.

В случае нарушения деятельности этого крайне важного соединения люди становятся эмоционально некомпетентными, даже если их уникальные интеллектуальные способности остаются сохранными. Иными словами, такие люди по-прежнему могут набирать высокие баллы во время тестов на определение коэффициента умственного развития и других показателей когнитивной способности. Но в работе, да и вообще в жизни, им будет недоставать эмоционального мастерства, благодаря которому люди вроде бортпроводницы оказываются чрезвычайно полезными.

Таким образом, граница между двумя видами способностей – сугубо когнитивными и зависящими от эмоционального интеллекта – отражает аналогичное функциональное разделение в головном мозге человека.

Эмоциональная компетентность

Эмоциональная компетенция представляет собой приобретенную способность, в основе которой лежит эмоциональный интеллект. Именно она приводит нас к достижению выдающихся результатов в работе. Возьмем, к примеру, тонкий подход, продемонстрированный бортпроводницей. Она оказалась настоящим виртуозом по части воздействия, обладая важной эмоциональной компетенцией: умением заставить других реагировать нужным вам образом. В основе этой компетенции лежат две способности: эмпатия и социальные навыки. Эмпатия подразумевает умение «прочитывать» чувства других людей, а социальные навыки позволяют искусно манипулировать этими чувствами.

Эмоциональный интеллект определяет, насколько мы способны усвоить практические навыки, которые базируются на пяти составляющих: самоосознании, мотивации, саморегуляции, эмпатии и искусстве поддерживать отношения. Наша эмоциональная компетентность показывает, насколько полно мы преобразовали этот потенциал в способности, необходимые на рабочем месте. Например, умение хорошо обслуживать клиентов представляет собой эмоциональную компетенцию, основанную на эмпатии. Точно так же надежность – это компетенция, в основе которой лежит саморегуляция или умение полностью справляться со своими побуждениями и эмоциями. Умение обслуживать клиентов и надежность являются компетенциями, способными сделать людей выдающимися работниками.

Наличие высокого эмоционального интеллекта не гарантирует, что человек усвоит эмоциональные компетенции, необходимые для его работы, но предоставляет отличную возможность им научиться. К примеру, некто способен глубоко сопереживать собеседнику. Но при этом он так и не приобрел навыков, основанных на эмпатии, чтобы «переплавить» их в практику виртуозного обслуживания клиентов, первоклассного репетиторства или наставничества. Более того, у него никак не получается объединить раздираемую разногласиями команду. Это напоминает ситуацию с музыкой. Допустим, какому-то человеку повезло – у него от природы абсолютный слух. К тому же он брал уроки пения – и в итоге стал выдающимся оперным тенором. Однако, несмотря на большие задатки, без специальных занятий не стоит и мечтать об оперной карьере. Иными словами, мы имели бы Паваротти, у которого не было ни единого шанса прославиться.

Эмоциональные компетенции объединяются в группы. Причем основу каждой из них составляет какая-либо общая главная функциональная возможность эмоционального интеллекта. Такой потенциал эмоционального интеллекта имеет жизненно важное значение для человека, который намерен как следует усвоить компетенции, необходимые, чтобы преуспеть на рабочем месте. К примеру, при недостатке социальных навыков он не сможет убеждать или вдохновлять других, возглавлять команды или стимулировать перемены. Если же у него плохо с самоосознанием, он не заметит собственных недостатков и не приобретет должной уверенности в себе, которая рождается из убежденности в своих достоинствах.

Во врезке «Структура эмоциональной компетентности» показана взаимосвязь между пятью параметрами эмоционального интеллекта и двадцатью пятью эмоциональными компетенциями. Никто из нас не обладает всем этим в совершенстве. К сожалению, у каждого человека есть лишь некий профиль достоинств и ограничений. Однако, как мы узнаем далее, для достижения выдающегося мастерства достаточно, чтобы каждый из нас был силен только в определенном количестве этих компетенций. Обычно человеку требуется минимум шесть таких компетенций, чтобы его сильные стороны соотносились со всеми пятью областями эмоционального интеллекта. Иными словами, есть много путей к достижению выдающегося мастерства.

Структура эмоциональной компетентности

Личная компетентность

Эти компетенции определяют, насколько мы умеем справляться с собой.

Самоосознание

Знание своих внутренних состояний, предпочтений, интуитивных представлений и возможностей (см. главу 4).

Эмоциональная осведомленность: осознание своих эмоций и их последствий.

Точная самооценка: знание своих сильных сторон и пределов возможностей.

Уверенность в себе: твердое ощущение собственной ценности и возможностей.

Саморегуляция

Умение распоряжаться своими духовными ресурсами и справляться со своими внутренними состояниями и побуждениями (см. главу 5).

Самоконтроль: сдерживание разрушительных эмоций и побуждений.

Надежность и добросовестность: соблюдение критериев честности и высоких моральных качеств.

Сознательность: готовность нести ответственность за свою работу.

Приспособляемость: гибкий подход к переменам.

Новаторство: спокойное отношение к новой информации, свежим идеям и подходам к решению задач.

Мотивация

Эмоциональные склонности, которые направляют к достижению целей и облегчают этот процесс (см. главу 6).

Стремление к достижению цели: стремление к совершенствованию или соответствию критериям выдающегося мастерства.

Преданность: присоединение к целям группы или организации.

Инициативность: готовность действовать в соответствии с возможностями.

Оптимизм: настойчивость в достижении целей, несмотря на препятствия и неудачи.

Социальная компетентность

Эти компетенции определяют, насколько хорошо мы умеем регулировать отношения.

Эмпатия

Осознание чувств, потребностей и забот других людей (см. главу 7).

Понимание других: восприятие чувств и точек зрения других людей, проявление живого интереса к их делам.

Содействие развитию других: понимание потребностей других людей в развитии и содействие раскрытию их способностей.

Ориентированность на обслуживание других: умение предугадывать, распознавать и удовлетворять запросы клиентов.

Использование непохожести в качестве средства для достижения цели: создание и использование благоприятных возможностей при помощи самых разных людей.

Политическая осведомленность: правильная интерпретация эмоциональных токов и силовых взаимоотношений в группе.

Социальные навыки

Искусство вызывать у других желательную для вас реакцию (см. главы 8 и 9).

Оказание влияния: владение эффективной тактикой убеждения.

Коммуникация: умение слушать без предубеждения и передавать убедительную информацию.

Умение улаживать конфликты: ведение переговоров и устранение разногласий.

Лидерство: умение воодушевлять и вести за собой отдельных людей и целые группы.

«Катализатор» перемен: умение выступать инициатором перемен или управлять ими.

Создание связей: налаживание и поддержание полезных взаимоотношений.

Сотрудничество и взаимодействие: умение работать с другими для достижения общих целей.

Способность работать в команде: создание групповой синергии для достижения коллективных целей.

Функциональные возможности эмоционального интеллекта являются:

независимыми: каждая вносит свой особый вклад в выполнение работы;

взаимозависимыми: каждая до некоторой степени подпитывается другими посредством множества сильных взаимодействий;

иерархическими: функциональные возможности эмоционального интеллекта опираются друг на друга. Так, самоосознание необходимо для саморегуляции и эмпатии, а саморегуляция и самоосознание способствуют мотивации. При этом все они вносят свой вклад в развитие социальных навыков;

необходимыми, но не достаточными: наличие основной способности эмоционального интеллекта не гарантирует, что люди разовьют или проявят связанные с ней компетенции, к примеру, умение сотрудничать или лидерство. Такие факторы, как обстановка в организации или заинтересованность человека в своей работе, также будут определять, проявится данная компетенция или нет;

общими: весь список в какой-то степени применим ко всем профессиям. Однако разные профессии все же вносят различия в требования к тем или иным компетенциям.

Данный перечень предоставляет нам возможность провести инвентаризацию собственных достоинств и точно указать компетенции, которые нам хотелось бы закрепить. Во II и III частях этой книги каждая компетенция рассматривается более глубоко и подробно. Это дает нам представление о том, как выглядит их полное раскрытие… или полное отсутствие. Возможно, читатели захотят сразу перейти к компетенциям, в наибольшей степени отвечающим их интересам. Главы, в которых приводится их описание, в какой-то мере взаимосвязаны (как, собственно, и рассмотренные в них компетенции), хотя вовсе не обязательно читать их в строго определенном порядке.

Быть лучшими: что для этого нужно?

Одни и те же компетенции могут сделать людей выдающимися в самых разных профессиях. К примеру, в обществе страхования здоровья «Синий крест»[8] успешные агенты по работе с клиентами демонстрируют высокий уровень самоконтроля, сознательность и эмпатию. Для успешных управляющих магазинами розничной торговли главные компетенции будут такими же: самоконтроль, сознательность и эмпатия. Но в данном случае к ним можно добавить четвертую компетенцию – ориентированность на обслуживание других людей.

Компетенции, необходимые какому-либо человеку для достижения успеха, могут меняться по мере его продвижения по службе. В самых крупных организациях руководителям высшего ранга политическая осведомленность требуется в большей степени, чем руководителям среднего звена. А на определенных должностях вообще нужны особые компетенции. У лучших медсестер, например, это чувство юмора, у выдающихся банкиров – уважение к конфиденциальности клиентов, у талантливых директоров школ – поиск способов обратной связи с учителями и родителями. Лучшие налоговые инспекторы сильны не только в бухгалтерском учете, но и в социальных навыках. Среди сотрудников полиции ценным качеством – что вполне объяснимо – является самоконтроль, когда насилие применяется ими только в случае крайней необходимости и в минимальном объеме.

Кроме того, главные компетенции приводятся в соответствие с реальностью конкретной организации. Каждой компании и отрасли экономики свойственна собственная эмоциональная экология, в соответствии с которой требуется адаптация свойств работников к специфике деятельности.

Оставим в стороне эти подробности и обратимся к результатам примерно трехсот серьезных исследований. Все они профинансированы разными компаниями и наглядно показывают, что в рецепте достижения выдающегося мастерства для подавляющего большинства профессий эмоциональные компетенции – более важный ингредиент, чем познавательные способно-

---

[8] Медицинское страховое общество, некоммерческая организация, занимающаяся страхованием преимущественно случаев лечения в условиях стационара. *Прим. перев.*

сти. Тот факт, что главные компетенции «звезд» своим происхождением обязаны эмоциональному интеллекту, не вызывает удивления применительно к сфере торговли. Но исследования выявили и более неожиданные тенденции. Так, в среде ученых и технических специалистов способность к аналитическому мышлению занимает третье место после умения оказывать влияние и стремления к достижению цели. Одна только блестящая одаренность не вознесет ученого на вершину славы, если он не способен влиять и убеждать, если он лишен внутренней дисциплины для упорного достижения поставленной цели. Возможно, ленивый или скрытный гений имеет ответы на все вопросы… Но кому они нужны, если об этом никто не знает, да и знать не желает!

Возьмем, к примеру, «технаря из технарей», которого обычно называют «корпоративным инженером-консультантом». Такого незаменимого человека держат под рукой все фирмы, использующие передовые технологии и сложную современную технику. Только он в состоянии спасти проект, который находится под угрозой срыва из-за технического сбоя. Этих людей ценят настолько высоко, что в годовых отчетах их имена значатся в списках штатных сотрудников корпораций. Что позволяет этим техническим специалистам считаться лучшими и занимать столь привилегированное положение? «Их отличает вовсе не могучий ум – ведь сотрудники этих компаний ничуть не глупее их, – а эмоциональная компетентность, – замечает Сюзен Эннис из банка Boston, прежде работавшая в Digital Equipment Corporation (компания-производитель компьютеров). – Они умеют слушать, оказывать влияние, сотрудничать и поступать так, чтобы у людей возникал стимул к слаженной совместной работе».

Конечно, очень многие добились успеха, несмотря на дефицит эмоционального интеллекта. И такое положение дел долго оставалось реальностью жизни организаций. Однако работа становится все сложнее и требует все большего уровня сотрудничества. Поэтому сегодня компании, в которых люди умеют работать вместе, получают явное преимущество в конкурентной борьбе.

В новой рабочей атмосфере основной упор делается на гибкость, командную работу и твердую ориентацию на потребителя. В связи с этим возрастает значение обязательного набора эмоциональных компетенций для достижения выдающегося мастерства в любой профессии в каждом уголке земного шара.

Глава 3
Тяжелый случай для недостаточных навыков

● В компании Lucent Technologies сотрудникам групп, поставляющих сырье для нужд производства, требуется нечто большее, чем просто технические знания. Им надо иметь такие навыки, как умение слушать и понимать, быть гибкими и способными работать в коллективе. Кроме того, от них требуется преданность делу, уверенность в тех, с кем они работают, и умение пробуждать энергию в других.

● В Медицинском центре при Университете штата Небраска чрезвычайно высоко ценятся не только техническая эрудиция и способность к анализу. Крайне важными являются эмоциональные компетенции, в частности, навыки межличностного общения, новаторство, успешное лидерство, построение взаимоотношений и создание сети.

● В гигантской нефтехимической корпорации Amoco эрудиция и аналитическое мышление стоят отнюдь не на последнем месте среди навыков, обеспечивающих превосходство в разработке или применении информационных технологий. Но вместе с тем высоко ценятся уверенность в себе, гибкость, стремление к достижению цели, клиентоориентированность, способность к сотрудничеству, умение работать в группе, оказывать влияние и развивать других.

Данные характеристики компетентности – результат многочисленных интервью и оценочных тестов сотрудников, на которые ушла не одна сотня часов. Они превосходно резюмируют повседневную рабочую реальность тысяч трудящихся. Анализ таких резюме натолкнул меня на одну важную мысль, которой прежде никто не придавал значения: насколько важна для достижения превосходства эмоциональная компетентность в сравнении с техническим мастерством и умственными способностями?

Показатель выдающегося мастерства

Мне посчастливилось получить доступ к моделям компетентности, разработанным для 181 должности. Результаты были получены в ходе масштабных исследований с участием 121 организации. Все участники – компании разного профиля из разных стран. Общая численность персонала этих организаций измеряется миллионами человек. Каждая модель компетентности одобрена руководством всех компаний-участников. В каждой из них зафиксирован конкретный профиль выдающегося мастерства для определенной работы.

Получив такие материалы, я занялся простым анализом. Я сравнивал, какие компетенции из необходимых для данной работы, роли или сферы деятельности можно отнести к разряду когнитивных или технических навыков, а какие являются сугубо эмоциональными компетенциями. Например, компания Amoco в список для руководителей проектов в области информационных технологий внесла пятнадцать главных компетенций. Четыре из них оказались в чистом виде когнитивными или техническими, тогда как остальные относились к категории эмоциональных. Простой математический расчет дает такой результат: 73 процента способностей, выделенных Amoco в качестве главных для выполнения работы в данной должности на исключительно высоком уровне, составляли эмоциональные компетенции.

Применив этот метод к 181 модели компетентности, я обнаружил, что 67 процентов – то есть две трети – способностей, считавшихся приоритетными для эффективной работы, приходились на долю эмоциональных компетенций. По сравнению с коэффициентом умственного развития и специальными знаниями эмоциональная компетентность имела *вдвое* большее значение.

И этот вывод распространяется на все виды работ и типы организаций.

Желая убедиться, что мои открытия не случайность, я обратился в компанию Hay/McBer и поручил им провести независимое исследование. (Для более подробной информации об этом и еще об одном исследовании, подтверждающем полученные результаты, см. приложение 2.) Они тщательно проанализировали необработанные данные, предоставленные 40 различными корпорациями. Их цель заключалась в том, чтобы установить, насколько больше демонстрируют «звезды» какую-либо отдельную компетенцию по сравнению со своими коллегами-«середнячками». Это был немного нетрадиционный способ ответить на мой вопрос.

Анализ, проведенный Hay/McBer, базировался как на определенном объеме самых качественных данных, полученных от респондентов, так и на результатах всесторонних интервью и тестов сотен сотрудников. В результате мы снова пришли к выводу, что эмоциональные компетенции вносят вдвое больший вклад в рождение блестящего мастерства, чем умственные способности и специальные знания.

Преимущество лидерства

Особенно важную роль эмоциональная компетентность играет в лидерстве – качестве, суть которого заключается в умении заставить других людей выполнять свою работу более эффективно. Неспособность лидеров к поддержанию межличностных отношений снижает производительность труда всех участников группы. Она приводит к напрасной трате времени, создает конфликтную атмосферу, подрывает мотивацию и приверженность работе, провоцирует враждебность и безразличие. Мерой силы или слабости эмоциональной компетентности лидера является степень умения максимально раскрывать таланты людей, которыми он руководит. Окажется ли организация в выигрыше? Или понесет урон от деятельности сотрудников, работающих под руководством такого лидера? Это и будет основным критерием оценки.

Руководитель отдела конъюнктурных исследований международной компании по разработке новых технологий отвечает за деятельность двух сотен своих сотрудников по всему миру. В круг его важнейших обязанностей входит проведение совещаний с техническими специалистами, разрабатывающими идеи новой продукции, и принятие решений о целесообразности их коммерческой реализации. Он должен стимулировать менеджеров, отвечающих за выпуск новых изделий, доля рынка которых сокращается. Он обязан направлять в нужное русло работу тех исследователей, которые ошибаются или нуждаются в руководящих указаниях.

«На наших совещаниях всегда кипят страсти, – поделился в разговоре со мной этот человек. – Мне приходится проявлять благоразумие, сглаживать любые углы, сохранять невозмутимость. Люди становятся крайне возбудимыми, мечтая вывести на рынок разработанное ими изделие или оказываясь лицом к лицу с какой-то проблемой. Но я вынужден придерживаться своей точки зрения и подавать себя так, чтобы заслужить всеобщее доверие и уважение… Очень многие служащие нашей компании имеют степень магистра в области управления торгово-промышленными предприятиями. Они прекрасно владеют аналитическими методами, – продолжал мой собеседник. – Но когда подчиненные приходят к ним со своими страхами и проблемами, они должны уметь легко с этим справляться и рассматривать дело со всех точек зрения. Им нужно схватывать творческие идеи на лету или предлагать действенный, практический способ превратить идею в полезное изделие».

Владение ситуацией, связанной с проявлением эмоций, требует умения улаживать конфликты: способности быстро внушать доверие, достигать взаимопонимания, внимательно слушать, аргументировано убеждать и склонять собеседника к принятию совета. Мой собеседник сформулировал это следующим образом: «Вам необходимы такие способности, как самоосознание, понимание точки зрения других людей, ощущение присутствия. И тогда за столом переговоров вы будете именно тем человеком, которому все готовы доверять».

Роберт Уорден, руководитель отдела конъюнктурных исследований Eastman Kodak Company, придерживается того же мнения: «Мало уметь выполнять общий анализ или весь день сидеть за компьютером, разволновавшись из-за потрясающих результатов регрессионного анализа, если вас смущает их представление руководящей группе. Умение рассказывать, говорить внятно и отчетливо, быть услышанным, жить в согласии с самим собой – вот те способности, которые имеют решающее значение».

Другими слагаемыми выдающегося мастерства в Eastman Kodak Company, по словам Уордена, являются следующие факторы: «Насколько хорошо вы можете представить свои соображения? Каковы ваши внутренние побуждения? Вы просто просиживаете на работе с восьми утра до пяти вечера и вас нужно подгонять? А может быть, в вас кипит энергия и вы готовы принести в жертву работе какие-то личные интересы? С вами трудно работать или вас считают прирожденным лидером? А ведь есть еще и дипломатичность… Вы способны чувствовать уязвимые места отдельных людей и организаций? Вы согласны взять на себя творческие риски и приспособиться к обстановке? Настроены ли вы по-боевому, не подрываете ли веру окружающих в свои силы? Умеете ли вы вдохновлять и направлять их? И наконец, вспомним об активности. Готовы ли вы действовать, стараетесь ли оказывать влияние на деловую жизнь?»

Многие руководители высшего звена в Eastman Kodak Company заняли свое высокое положение благодаря исследованию рынка. В их числе – и сам президент, потративший на этот путь семь лет. Но чувство рынка, которое дают людям подобные исследования, – это только начало. «Половина необходимых навыков – технические, – заявил Уорден. – А вторая половина относится к сфере более тонкой, то есть к эмоциональному интеллекту. Просто удивительно, насколько он выделяет из общей массы сотрудников лучших исполнителей».

Житейское правило

Наблюдения Уордена подтверждаются фактами. В процессе исследования нескольких сотен разных компаний у меня сложилось впечатление, что значимость эмоционального интеллекта становится тем больше, чем выше вы поднимаетесь по служебной лестнице в какой-либо организации.

Подобная мысль возникла у меня, когда я занимался системным изучением одной очень крупной организации – правительства Соединенных Штатов, где работают более двух миллионов служащих. В отличие от подавляющего большинства учреждений самого разного толка здесь проводится тщательная оценка компетенций, необходимых для успешного выполнения служебных обязанностей практически на каждом рабочем месте. В ходе совместной работы с Робертом Бушелем, специалистом по экономике труда в колледже Смита, мы нашли подтверждение своим выводам. Чем выше уровень выполняемой работы, тем менее важными оказываются технические навыки или познавательные способности и тем большую значимость приобретает компетентность в сфере эмоционального интеллекта.

Мне, конечно, могут возразить, что правительство – это особый случай. Поэтому я снова обратился в компанию Hay/McBer. Я хотел еще раз проанализировать их базу данных и по возможности точнее оценить значение эмоциональной компетентности для людей, занимающих руководящие должности в бизнесе. Изучив данные исследований нескольких сотен управленцев из пятнадцати известных во всем мире компаний – в том числе IBM, PepsiCo и Volvo, – я пришел к ошеломляющему выводу.

Оказалось, что выдающихся работников от середнячков отличает только одна способность: распознавание модели поведения, или «масштабное» мышление. Именно это качество позволяет лидерам безошибочно улавливать важные для себя тенденции в бушующей информационной стихии и продумывать стратегии на перспективу с дальним прицелом.

Выходит, что это единственное исключение. Ни умственное, ни техническое превосходство не играет абсолютно никакой роли в достижении успеха на руководящем посту. Конечно, любому руководителю высшего звена до известной степени требуются когнитивные навыки. Но более развитое умение познавать не делает человека выдающимся лидером.

Эмоциональная компетентность – вот истинная граница между посредственными и наиболее успешными лидерами. У «звезд» намного сильнее проявляются эмоциональные компетенции, в частности, способность оказывать влияние, умение возглавлять коллектив, политическая осведомленность, уверенность в себе и стремление к достижению цели. В среднем около 90 процентов их успеха в руководстве можно приписать исключительно эмоциональному интеллекту.

Итак, подведем итог: для отличного выполнения своей работы в любой профессии и в любой области эмоциональный интеллект оказывается вдвое важнее познавательных способностей в чистом виде. В достижении успеха на самом высоком уровне, например на руководящих постах, полное преимущество, по сути, обеспечивается только эмоциональной компетентностью.

Когда эмоциональный интеллект творит чудеса

Патрик Маккарти снова выступил в роли мага и волшебника розничной торговли. На этот раз – для Дональда Питерсона, вышедшего на пенсию председателя правления Ford Motor Company. Питерсон уже давно мечтал купить какую-то особую спортивную куртку 43-го размера, которую очень трудно было достать. Он позвонил Маккарти, торговому представителю отдела мужской одежды главного магазина компании Nordstrom в Сиэтле. Маккарти перерыл весь склад, но этой куртки так и не нашел. Питерсон продолжил поиски и обзвонил все магазины в округе, но, увы, совершенно напрасно.

Спустя несколько дней Маккарти сам позвонил Питерсону и сообщил, что ему удалось выпросить такую куртку нужного размера у своего поставщика, и очень скоро она окажется в руках у Питерсона.

В сети розничных магазинов Nordstrom, которая славится отличным обслуживанием покупателей, Патрик Маккарти давно стал живой легендой. Вот уже пятнадцать лет он не имеет себе равных в вопросах сбыта. Этот человек сумел создать и поддержать свою личную базу клиентов, которая насчитывает около шести тысяч покупателей. Думаете, он просто внимательно обслуживает их в магазине? Этого мало! Маккарти взял за правило звонить определенным клиентам, когда в магазин поступали товары, которые, по его мнению, могли их заинтересовать. Более того, он обзванивал семьи своих клиентов с предложением идей для подарков, если у кого-то вскоре был день рождения или намечалось семейное торжество.

Мы знаем, что на эмоциональные компетенции приходится две трети, а подчас и больше составляющих для такого талантливого выполнения своей работы. А потому можно с уверенностью заключить, что там, где находят и поощряют в людях подобные способности, невероятно улучшаются результаты деятельности всей организации. И насколько же? – спросите вы. Отвечаю: у Маккарти годовой объем продаж составляет более 1 миллиона долларов, тогда как средний объем продаж в данном сегменте не превышает 80 тысяч долларов!

Лучшую оценку экономической выгоды от работы таких выдающихся личностей дает очень важный анализ деятельности тысяч людей. Причем эти люди занимают самые разные должности – от почтовых служащих до партнеров корпораций и юридических фирм. Исследование, проведенное специалистами в данной области Джоном Хантером (из Университета штата Мичиган), Фрэнком Шмидтом и Майклом Джудишем (оба из Университета штата Айова), было посвящено сравнению экономической ценности средних или плохих работников

с ценностью таких «звезд», как Патрик Маккарти, которые составляют всего один процент лучших из лучших.

Как оказалось, эта ценность повышается с увеличением сложности работы.

- На более простых участках деятельности, например среди операторов станков или конторских служащих, производительность труда одного процента лучших работников оказалась втрое больше производительности тех, кто был причислен к одному проценту худших работников. То есть первые оказались в три раза более ценными работниками.
- Что касается профессий средней сложности, например продавцов или механиков, то результативность лучших работников в двенадцать раз превысила результативность худших. Это означает, что один человек из «однопроцентного» контингента лучших стоил двенадцати представителей «однопроцентного» контингента худших.
- Среди работников самых сложных профессий, например агентов по продаже страховых полисов, руководителей отделов по работе с клиентами, юристов и врачей, было проведено другое сравнение. Тех, кто представлял элиту своей профессии, сравнивали со средними работниками, а не с худшими. Но даже в этом случае добавленная стоимость работника из «однопроцентной верхушки» оказалась выше на целых 127 процентов.

Компетентность верхушки приносит наибольший доход

Случилось так, что генерального директора одной дочерней компании южноамериканского концерна повысили в должности. Он перешел в другую компанию, предоставив остальным руководителям высшего ранга сражаться за право занять его место. Между этими людьми разгорелось соперничество, которое внесло разлад в жизнь некогда сплоченной управленческой команды. Концерн был вынужден пригласить консультанта, дабы тот классифицировал достоинства и недостатки всех участников спора и тем самым помог прийти к определенному решению.

Руководитель № 1 был самым опытным и толковым в этой компании и, если ориентироваться на традиционные стандарты, имел наибольшие шансы на успех. Но общую картину портил один недостаток: все хорошо знали, что ему не хватает личных и социальных качеств, присущих обладателям развитого эмоционального интеллекта.

Руководитель № 2 также производил впечатление перспективного кандидата: полон оптимизма, имеет достаточно большой опыт, да и с эмоциональным интеллектом вроде бы все в порядке.

Не менее серьезным соперником был и руководитель № 3: большой дока в смысле эмоционального интеллекта, он немного уступал первым двум в уровне коэффициента умственного развития и в практическом опыте.

И кого же выбрали?

Руководителя № 3. Основная причина такого решения заключалась в том, что перед новым генеральным директором стояла единственная – и важнейшая – задача: возглавить управленческую группу и заставить ее снова заработать. Но это требовало высокой степени эффективности межличностного взаимодействия. Вот как прокомментировал данную ситуацию консультант: «Чрезвычайно сильный эмоциональный интеллект нового генерального директора помог остальным руководителям, конкурировавшим в борьбе за данный пост, легче принять его повышение в должности». Под руководством этого человека, добавил он, компания вскоре «стала самой прибыльной на внутреннем отраслевом рынке и вообще достигла максимального уровня рентабельности».

Эмоциональная компетентность весьма способствует таким выдающимся достижениям, а потому и окупается, главным образом, усилиями топ-менеджмента. Благодаря финансовым рычагам труд руководящих работников приносит гораздо более ощутимые результаты в денеж-

ном выражении, чем деятельность рядовых служащих. Самый яркий пример: блестяще работающий генеральный директор может увеличить прибыль крупной компании на миллионы долларов, в то время как его коллега, плохо справляющийся со своими обязанностями, может ее окончательно погубить.

Там, где работа попроще, существует более или менее прямая зависимость между познавательной способностью индивидуума и выполнением им работы. То есть более сообразительный конторский служащий или оператор станка будет справляться с делом лучше, чем тот, кто не так смышлен. Но в сложных сферах деятельности, например на административно-управленческих должностях, среди инженеров или ученых, коэффициент умственного развития и специальные знания (см. главу 2) не дают представления о том, кто станет выдающимся работником. Более того, нередко они даже становятся препятствием при поступлении на перспективную работу.

Как показывает анализ, проведенный Хантером, колоссальное различие в экономической ценности сотрудников высшего и низшего уровней, выполняющих очень сложные работы, раскрывает истинное значение эмоционального интеллекта. Он становится не дополняющим, а усиливающим познавательную способность: тайным ингредиентом выдающегося мастерства.

Так сколько же стоит «звезда»?

Небольшой группе менеджеров, ведущих счета клиентов Radio Corporation of America, удавалось каждый год обогащать своих клиентов на десятки миллионов долларов, благодаря большему объему продаж. Каким образом? Скажем прямо: вовсе не потому, что их техническая эрудиция была выше, чем у других. Просто они имели превосходные навыки общения с людьми.

Данный пример – лишь один из тысячи ему подобных, хранящихся в коллекции протеже Макклелланда, Лайла Спенсера-младшего, руководителя отдела международных научных и технологических исследований компании Hay/McBer. Давайте разберемся в причинах столь оглушительного успеха этих менеджеров.

«Обычные средние менеджеры по работе со счетами клиентов посвящали им минимум времени – ровно столько, сколько требовалось для того, чтобы удостовериться, что клиент доволен, – сообщил Спенсер. – А “звезды” тратили на своих подопечных уйму времени: обхаживали их, вместе выпивали, рассказывали им о новых технологиях и возможностях, способных улучшить продукцию клиентов… Тем самым они не просто сохраняли постоянный уровень продаж, а заключали больше торговых сделок. Особое значение придавалось умению налаживать отношения, безошибочно угадывать слабости и объекты страстной увлеченности клиентов. Понимать, как лучше на этом сыграть, уметь согласовывать нужды и желания клиента со своей продукцией».

Одним из самых удивительных театров профессиональных действий, где эмоциональный интеллект создает внушительное различие, стало компьютерное программирование. Выяснилось, что производительность в написании эффективных программ у 10 процентов лучших программистов выше, чем у всех вместе взятых средних программистов, на целых 320 процентов. А редкие «суперзвезды», входящие в «однопроцентную» элиту программистов, вообще выдают результат, на 1272 процента превышающий показатели любого середнячка.

«В особое положение таких “звезд” ставит не только талант компьютерщика, но и умение работать в команде, – говорит Спенсер. – Лучшие охотно задерживаются допоздна, чтобы помочь коллегам закончить проект. Они всегда готовы сообщить о том, что им удалось разработать новый, более рациональный способ программирования, вместо того чтобы скрыть эти сведения и пользоваться ими в одиночку. Они не конкурируют – они сотрудничают».

Доход от компетентности высочайшего уровня получается впечатляющий. Компания Hay/McBer провела исследование с участием торговых работников 44 крупнейших американских компаний из списка Fortune 500, включая American Telephone and Telegraph, IBM и PepciCo. Спенсер выяснил у коммерческих директоров, насколько эффективнее работают их лучшие сотрудники по сравнению со своими заурядными коллегами. Оказалось, что 10 процентов лучших торговых специалистов обеспечивают объем продаж до 6,7 миллиона долларов на человека. Сравните с нормой в 3 миллиона долларов. Получается, что у «звезд» этот показатель вдвое больше, чем у середнячков! А поскольку обычная зарплата торговых работников в настоящее время составляет около 42 тысяч долларов, выходит, что добавочная стоимость в размере 3,7 миллионов долларов, создаваемая талантливыми сотрудниками, примерно в 88 раз больше их зарплаты!

Точка отдачи

Компетенции классифицируются и образуют группы. Чтобы достичь настоящего мастерства, человек должен овладеть не одной-двумя компетенциями, а их определенным набором. Дэвид Макклелланд обнаружил, что «звезды», к примеру, одарены не только инициативностью или способностью оказывать влияние. Они сильны сразу в нескольких компетенциях, включая компетенции каждого из пяти разделов эмоционального интеллекта: самоосознания, саморегуляции, мотивации, эмпатии и социальных навыков.

Только набрав критическую массу компетенций из их полного спектра, люди проявляют себя как выдающиеся работники – происходит нечто похожее на химическую реакцию в момент начала катализа. Макклелланд называет эту критическую массу «точкой отдачи».

«Стоит вам достичь “точки отдачи”, как вероятность достижения выдающегося мастерства резко возрастает, – комментировала результаты исследования топ-менеджеров IBM и PepciCo Мэри Фонтэн из компании Hay/McBer. – Этот критический момент может быть обусловлен тем, как часто вы проявляете ключевые компетенции, или тем, насколько вы опытны в их использовании, или тем, до какой степени вы умеете их демонстрировать».

От управленцев PepciCo, достигших «точки отдачи», то есть уверенно овладевших, по крайней мере, шестью компетенциями, можно было ожидать выполнения своих обязанностей на уровне «трети лучших сотрудников». Это находило отражение в надбавках к окладу, которые начислялись за работу возглавляемых ими отделов. В целом 87 процентов руководителей, освоивших шесть-семь компетенций, входили в «треть лучших сотрудников» компании.

Наличие этих компетенций сулило успех в отделениях PepciCo как на территории Соединенных Штатов, так и по всему миру. Те, кто достиг «точки отдачи», входили в «треть лучших сотрудников» в 82 процентах случаев в Европе и в 86 процентах случаев в Азии.

Слабое владение этими компетенциями часто оборачивалось роковыми изъянами. Так, в Европе сотрудники, которые были не слишком сильны в ключевых компетенциях, добивались выдающихся показателей в работе всего в 13 процентах случаев, в Азии – в 11 процентах, а в Америке – в 20 процентах.

Вот какие эмоциональные компетенции чаще всего обеспечивали достижение этого уровня успеха.

- Инициативность, стремление к достижению цели и приспособляемость.
- Умение оказывать влияние, умение вести за собой коллектив и политическая осведомленность.
- Эмпатия, уверенность в себе и содействие развитию других людей.

Результаты руководителей отделов, обладавших этими компетенциями, превосходили плановые показатели на 15–20 процентов. А те, кому их недоставало, недотягивали до контрольных цифр почти на 20 процентов.

«Точка отдачи» важна не только для руководящих работников. Она эффективно срабатывает на всех уровнях деятельности организации. В качестве одной из наиболее ярких иллюстраций приведу пример некой национальной страховой компании. Страховые агенты, чьи самые важные эмоциональные компетенции – уверенность в себе, инициативность и эмпатия – были слабо развиты, сумели реализовать полисы со средним страховым взносом в 54 тысячи долларов. А те агенты, которые были очень сильны, по крайней мере, в пяти из восьми ключевых компетенций, добились по сравнению с ними выдающихся успехов. Средний размер страховой суммы по итогам их продаж составил 114 тысяч долларов.

Когда текучесть кадров «обескровливает» финансовый итог

Теперь с добавленной стоимостью от эмоциональной компетентности у нас полная ясность. Однако недостаток таких компетенций тоже имеет высокую цену… только в минус. Как выяснил Лайл Спенсер, реальные издержки компании по замене одного служащего другим равны полной выплате одному работнику годовой заработной платы. Такие скрытые расходы проистекают не только из необходимости найти и обучить новых работников, нанятых взамен ушедших или уволенных. Они напрямую связаны с сохранением и удовлетворением клиентов, а также со снижением эффективности каждого, кому приходится работать с новичком.

Когда организация лишается сразу многих работников, пусть даже с низкой заработной платой, ее реальные издержки могут оказаться весьма значительными. По некоторым оценкам, показатели сменяемости кадров в сфере розничной торговли и продажи страховых полисов превышают 50 процентов в год, главным образом среди новых работников. Если организацию покидает руководитель высокого ранга, издержки могут достигать огромных размеров. Расходы компании на замену проштрафившегося руководителя кем-то со стороны могут составить сотни тысяч и даже миллионы долларов.

Так, в одной всемирно известной компании по производству напитков для массового потребителя при найме начальников подразделений использовали стандартные методы подбора персонала без учета эмоциональных компетенций. Результат оказался плачевным – в течение двух лет компания рассталась с половиной новых работников (в основном из-за плохого выполнения ими своих служебных обязанностей). При этом общая сумма затрат на поиск персонала составила около 4 миллионов долларов. Но как только в этой компании наконец-то начали по достоинству ценить такие компетенции, как инициативность, уверенность в себе и лидерство, процент отсева стал гораздо ниже. После этого за два года только 6 процентов новых руководителей подразделений покинули стены компании.

Рассмотрим три ситуации, непосредственно связанные с торговыми работниками из трех разных областей промышленности.

Среди торговых агентов косметического гиганта L'Oreal Group, отобранных за высокую эмоциональную компетентность, в течение первого года работы сменяемость была на 63 процента меньше, чем среди тех, кого выбрали, невзирая на профиль компетентности.

Агенты по сбыту недавно созданной компании по производству компьютеров, нанятые с учетом их эмоциональной компетентности, оканчивали курс обучения на 90 процентов чаще тех кандидатов, которых отобрали на основе других критериев.

Пример третий: в государственном розничном магазине по продаже мебели увольнений в первый год службы среди эмоционально компетентных продавцов было в два раза меньше по сравнению с людьми, принятыми на работу с учетом других стандартов.

Случай с несостоятельным директором

Прослушав мою лекцию об эмоциональном интеллекте, генеральный директор компании – кстати, одной из десяти крупнейших на своем рынке – рассказал мне в конфиденциальной беседе весьма поучительную историю. Вместо того чтобы сделать своим преемником главного операционного директора, проработавшего в этой должности много лет, он взял и уволил его.

«Этот человек могучего ума был невероятно талантлив, наделен блестящими способностями к абстрактному мышлению. Он был на “ты” с компьютером, легко жонглировал числами. Вот так он и стал главным операционным директором.

Но он не был столь же блестящим руководителем и даже не внушал особой симпатии. Частенько он бывал грубым и жестоким. В команде отличался неловкостью в общении, не имел никаких привлекательных для окружающих качеств, не участвовал в общественной жизни. В сорок пять лет у него не было ни друзей, ни одного близкого человека. Он все время работал. Такой вот однобокий тип; поэтому я, в конце концов, и расстался с ним. Но будь он способен хотя бы на 5 процентов того, о чем вы говорите, он по-прежнему работал бы здесь», – резюмировал мой собеседник.

Этот пример вполне согласуется с выводами важного исследования, проведенного среди руководителей высшего звена, которые оказались несостоятельными. Вот две самые распространенные характерные черты тех, кто потерпел неудачу.

Консерватизм: они оказались не в состоянии приспособить свой стиль к переменам в культуре организации либо понять суть этих перемен. Они не сумели предоставить обратную связь, касающуюся черт характера, которые им следовало изменить или улучшить. Они не умели слушать или учиться.

Плохие отношения: это наиболее часто упоминаемый фактор – они были склонны к слишком резкой критике, были излишне нечувствительны или требовательны, поэтому отталкивали от себя тех, с кем работали.

Эти черты оказались роковым препятствием даже для выдающихся управленцев, обладающих прочными специальными техническими знаниями. Один руководитель так охарактеризовал своего «сошедшего с рельсов» коллегу: «Он великий стратег и придерживается высоких этических норм, но бросается на людей. Он очень умен, однако добивается превосходства, унижая других. Многие пытались помочь ему справиться с этим недостатком, но, видимо, случай безнадежный».

Противоположностью консерватизма является приспособляемость. «Ловкость руководства, способность работать в разных стилях и с различными людьми на всех уровнях – от торгового агента на улице до высшего звена управления – требуют эмпатии и умения справляться со своими эмоциями. Необходима ловкость как в руководстве, так и в обучении, – утверждал Патрик О’Брайен, бывший вице-президент североамериканского отдела сбыта компании Johnson Wax[9]. – Мы считаем, что отсутствие ловкости такого рода составляет главное препятствие для людей, которых мы хотели бы продвинуть».

Между успешными руководителями и теми, кто оказался несостоятельным в большинстве компонентов эмоциональной компетентности, четко прослеживаются определенные различия.

Самоконтроль: несостоятельные плохо справлялись с затруднительными ситуациями, легко поддавались переменам настроения и были склонны к вспышкам гнева. Удачливые, напротив, при любых стрессах прекрасно владели собой, оставаясь спокойными, уверенными в себе и к тому же надежными в самые критические моменты.

---

[9] Johnson Wax Building. *Прим. ред.*

Обязательность: группа несостоятельных реагировала на критику или неудачу переходом к обороне, начиная отпираться, выкручиваться или обвинять других. Успешные, взяв на себя ответственность, признавали собственные ошибки и неудачи, предпринимали какие-то действия, чтобы разрешить проблемы. Они всегда шли вперед, не зацикливаясь на своих промахах.

Надежность: неудачники, как правило, были чрезмерно амбициозны и не стеснялись вырываться вперед за счет других. Удачливые отличались исключительной честностью, проявляли неусыпную заботу о нуждах своих подчиненных и коллег, усердно принимались за исполнение насущной задачи. Причем отдавали всему этому явное предпочтение, вместо того чтобы любым способом произвести впечатление на своего босса.

Социальные навыки: неудачникам недоставало эмпатии и чуткости, поэтому они чаще бывали резкими или бесцеремонными, внушая страх подчиненным. И хотя при необходимости они умели расположить к себе собеседников, демонстрируя озабоченность делами других, было очевидно, что обаяние для них– лишь средство манипулировать окружающими. Удачливым было не занимать эмпатии и чуткости, они проявляли такт и внимание, погружаясь в дела других людей, будь то начальники или подчиненные.

Установление связей и использование непохожести людей как средства для достижения цели: бесчувственность и манипулятивная манера поведения группы неудачников оборачивались неспособностью создать надежную систему отношений взаимовыгодного сотрудничества. Удачливые, лучше понимая ценность непохожести, способны ладить с самыми разными людьми.

Таланты для нынешних времен: глобальная точка зрения

Клаудио Фернандес-Араос из отделения компании Egon Zehnder International в Буэнос-Айресе руководит поиском управленцев по всей Латинской Америке. Однажды он провел исследование, в ходе которого сравнил 227 весьма успешных руководителей с 23 неудачниками. Он обнаружил, что несостоявшиеся менеджеры, как правило, отличались широкой эрудицией и высоким коэффициентом умственного развития. Но каждый раз их роковой слабостью становился недостаток эмоционального интеллекта. Это проявлялось в высокомерии, чрезмерной уверенности в своих умственных способностях, неумении адаптироваться к периодически возникающим и сбивающим с толку экономическим переменам в своем регионе, в пренебрежительном отношении к сотрудничеству или коллективной работе.

Параллельный анализ, проведенный среди успешных и потерпевших неудачу руководителей в Германии и Японии, выявил такую же картину. Люди, оказавшиеся несостоятельными, продемонстрировали самый большой дефицит в компетенциях эмоционального интеллекта. Неудача постигла их, несмотря на то, что они были сильны с точки зрения специальных знаний и познавательных способностей. В Германии три четверти управляющих-неудачников обнаружили дефицит эмоционального интеллекта, в Японии – чуть больше половины.

В Латинской Америке недостаток эмоционального интеллекта, похоже, означает почти неизбежный провал. В Германии и Японии эта зависимость – пока – не так строга. Фернандес-Араос рассказал мне: «В последние годы Латинская Америка стала свидетельницей стремительных перемен – гиперинфляции, политических беспорядков, перехода от контролируемой экономики к свободному предпринимательству. Обстановка радикально меняется, причем иногда изменения происходят почти ежедневно. Опыт не имеет такого решающего значения, как приспособляемость. Необходим тесный контакт с каждым контрагентом: с клиентами, поставщиками – в общем, со всеми, – чтобы просто быть в курсе происходящего. Появляются новые формы организаций, новые объединения и коалиции, новые технологии, новые

правила. Мы поняли, что недостаток эмоционального интеллекта в столь нестабильной обстановке означает верный провал. И такое будущее ждет всех».

Или же, как резюмировал Кевин Мюррей, директор по коммуникациям компании British Airways, «Тем организациям, которые переживают величайшее изменение, больше всего нужен эмоциональный интеллект».

Принцип Питера[10]: избыток высшего образования при недостатке детской непосредственности

Молодой инженер, окончивший институт круглым отличником, начал работать в компании по охране окружающей среды, но спустя некоторое время был уволен. Почему? «Он блестяще работал, – рассказал мне его начальник, – но не умел выполнять указания. Руководитель объяснял ему, как разрабатывать конструкцию, а он делал это по-своему. Когда руководитель говорил ему, что эта конструкция не соответствует техническим требованиям, он занимал оборонительную позицию. Если другие инженеры просили его помочь, он отказывал, говоря, что слишком занят работой над своей частью проекта. Он умудрился вызвать настолько враждебное отношение к себе, что когда ему самому требовалась помощь, никто не хотел ему помогать».

Высокий коэффициент умственного развития и техническая эрудиция могут оказывать парадоксальное влияние на вроде бы многообещающих работников, которые в результате терпят неудачу. В одном из исследований этого явления принимали участие некогда успешные руководители, чья карьера закончилась провалом. Заметим, что все они обладали блестящими техническими способностями. Зачастую именно их техническое мастерство становилось той самой причиной, по которой они оказывались на руководящей работе.

Но стоило им занять более высокие должности, как технические способности превращались в помеху: одних высокомерие заставляло оскорблять равных себе, других – отыгрываться на подчиненных, занимаясь микроруководством даже теми людьми, чья техническая эрудиция была выше.

Так действует принцип Питера: людей повышают до уровня их некомпетентности. Тот человек, которого повысили в должности благодаря его специальным знаниями («Он – великий математик»), оказывается на новом уровне. Там многие функции, а подчас и большая их часть, связаны с управлением людьми, а не с техническим мастерством. Это означает, что в мире трудовой деятельности полным-полно бездарных боссов.

Принцип Питера отлично объясняет, почему так много людей, вызывающих раздражение, невнимательных или в силу иных причин неспособных к межличностному общению, сплошь и рядом занимают руководящие посты в разных организациях. Классической ошибкой было бы допустить, что если человек обладает специальными знаниями, это неизбежно предполагает его способность руководить коллективом. «Я называю это эффектом Майкла Джордана, – заявил Пол Робинсон, директор национальных лабораторий фирмы Sendia. – И постоянно наблюдаю нечто подобное в научных лабораториях. Когда уходит руководитель научных исследований, вы сразу же бросаетесь в поисках замены к лучшему специалисту.

Это как в случае с «Чикагскими буйволами», когда они потеряли тренера, а ему на замену назначили Майкла Джордана. Конечно, он блестящий баскетболист! Но для него игра до такой степени естественный процесс, что, возможно, он просто не умеет тренировать других игроков. Ведь, скорее всего, Джордан даже не представляет себе, как делает то, что делает. Так скажите на милость, каким же образом команда «Буйволов» может выиграть, если Майкл Джордан

---

[10] Принцип Питера – закон продвижения посредственностей, один из шутливых законов Паркинсона: каждого работника повышают до уровня его некомпетентности. *Прим. перев.*

будет сидеть на скамье, а не бегать по площадке? То же самое происходит и с нами: выдающиеся ученые нужны в лаборатории, а не в начальственном кабинете».

Как избежать этой проблемы? «Мы наметили два пути, признав, что некоторые люди бывают отличными профессионалами и любят свою работу. Но при этом они оказываются никуда не годными руководителями и не намерены делать карьеру в сфере руководства, – поделилась со мной Ира Степанян, ушедшая в отставку с поста главного исполнительного директора банка Boston. – Не имея навыков работы с людьми, они никогда не смогут преуспеть на руководящих постах. Мы стараемся оградить таких людей от неудачи в соответствии с принципом Питера, направляя их по пути сугубо профессиональной деятельности».

Кстати сказать, этот принцип применим ко всем профессиям. Возьмем, к примеру, Патрика Маккарти, торгового представителя компании Nordstrom. В начале карьеры его повысили в должности, сделав начальником отдела. С этого поста он через полтора года ушел, чтобы снова заняться торговлей. Сам Патрик объясняет это так: «Я умею хорошо торговать и за прилавком чувствую себя отлично».

Компьютерный сухарь: обученная несостоятельность

«Люди, связанные с информационными технологиями, славятся высоким уровнем технического мастерства, но при этом не слишком хорошо ладят с окружающими, – говорил мне один руководящий работник Hitachi Data Systems. – У них наблюдается недостаток определенных навыков и умений вроде эмпатии и социальных способностей. Народ из отделов информационных технологий знаменит в нашей отрасли неумением быть в хороших отношениях с людьми из других подразделений».

Я привык считать, что такие высказывания отражают неправильное с точки зрения культуры восприятие, негативный стереотип «компьютерного болвана». В основе моего представления лежала уверенность в том, что эмоциональный интеллект и коэффициент умственного развития, по существу, не зависят друг от друга.

Но мой приятель с факультета Массачусетского технологического института утверждает, что на самом верху шкалы коэффициента умственного развития социальные навыки часто отсутствуют. «Обученная несостоятельность» – таким термином пользуется Стивен Роуден, физик-теоретик, который ныне руководит исследованием вопроса о том, почему попытки карьерного роста некоторых ученых заканчиваются провалом.

«Чем они умнее, тем зачастую менее компетентны в эмоциональном плане и в обращении с людьми. Словно “мышца” коэффициента умственного развития у таких людей окрепла за счет “мышц” личной и социальной компетентности».

Овладение серьезными техническими дисциплинами требует многочасовой работы в одиночестве. Часто это начинается еще в детстве или раннем отрочестве – в тот период, когда люди обычно усваивают необходимые социальные навыки в процессе общения с друзьями. Собственный выбор тоже играет роль. Людей, которых привлекают сферы деятельности, требующие приложения значительных когнитивных усилий вроде теоретических основ вычислительной техники или инженерного искусства, просто тянет в эти области. «Отчасти так происходит потому, что здесь им не нужно справляться с собственными эмоциями, – объясняет Роберт Келли, психолог из Университета Карнеги-Меллона. – Вот почему сухарей влечет в такие сферы, как инженерное дело. Там они могут оставаться отшельниками и обходиться минимумом навыков общения, успешно справляясь при этом с когнитивным процессом».

Это, разумеется, не означает, что все ученые с высоким коэффициентом умственного развития некомпетентны в общении. Возможности эмоционального интеллекта в данном случае тоже приносят плоды в виде особой эффективности. Но это происходит в тех видах дея-

тельности, где резерв потенциально талантливых руководителей, обладающих высокой научной квалификацией и развитыми социальными навыками, относительно невелик.

В рамках обычного исследования, начатого в Университете штата Калифорния в Беркли в 1950-е годы, 80 докторантов философских наук прошли ряд тестов на определение коэффициента умственного развития и личностных характеристик. Кроме этого, они приняли участие в расширенных интервью с психологами, которые оценивали такие качества респондентов, как эмоциональная уравновешенность и зрелость, целостность и эффективность межличностного взаимодействия.

Через сорок лет, в 1994 году, когда бывшим докторантам было уже за семьдесят, экспериментаторы провели повторное исследование с их участием. На этот раз оценивались карьерные успехи каждого участника на основе их кратких автобиографий, аттестации специалистов и таких источников информации, как издание «Американские мужчины и женщины в науке». Результат подтвердил предположения ученых. Возможности эмоционального интеллекта оказались примерно в четыре раза важнее коэффициента умственного развития при определении уровня профессионального успеха и престижа даже для этой группы ученых.

Как объяснил мне один инженер, прежде работавший в компании Exxon[11]: «Различие составляет отнюдь не средний балл в дипломе, поскольку многие хорошо учились в институте. Оно заключается в таких личных качествах, как настойчивость, умение найти наставника, желание отдавать своему делу больше времени и работать, не жалея сил». Или, как сказал Эрнест Лоуренс, нобелевский лауреат, основатель ряда лабораторий в Беркли, которые теперь носят его имя, «В научной работе превосходство обеспечивает не компетентность в технике, а характер человека».

Требуется помощь: технари с увлеченностью и интуицией

Осознав такого рода реалии, аспиранты всерьез задумались о том, что надо предпринять, чтобы подающие надежды инженеры и ученые начинали свою деятельность, имея более развитый эмоциональный интеллект. Вот что об этом думает Фил Вайлерштайн, директор Национального союза университетских изобретателей и новаторов: «Инженерам будущего потребуются совсем другие навыки и умения. Они будут отличаться от того, чему их обучали при подготовке к такой профессиональной деятельности, как сидение в рабочем отсеке компании General Dynamics Corporation и проектирование лопастей воздушных винтов. Им придется быть достаточно гибкими, чтобы каждые три, четыре года или пять лет переходить с одной работы на другую. Они должны будут знать, как развивать и воплощать идеи, работая в команде, как продавать идею, как воспринимать критику и обратную реакцию, как приспосабливаться к обстановке. В инженерном образовании прошлых лет не учитывались такие навыки. В будущем подобное упущение недопустимо».

Джон Сили Браун, директор научно-исследовательского и проектно-конструкторского отдела корпорации Xerox из Кремниевой долины, признался мне: «Люди кругом удивляются, когда я говорю им, что все эти годы мы не лезли из кожи вон, чтобы нанять на работу самых способных. Например, я никогда не смотрел на университетский диплом. Ведь больше всего нам требуются две компетенции: знания, основанные на интуиции, и увлеченность, помогающая оказывать влияние на других. Нам нужны люди отважные и дерзновенные, а не просто обученные основам наук».

Но чем же тогда являются интуиция, увлеченность и отвага, если не проявлением эмоционального интеллекта? Какие именно человеческие способности играют самую важную роль в повышении эффективности на рабочем месте?

---

[11] Exxon Mobil Corporation. *Прим. ред.*

Чтобы подробнее ответить на эти вопросы, сделаем очередную остановку на нашем маршруте и выясним, что означает «работать с применением эмоционального интеллекта».

Часть II
Умение владеть собой

Глава 4
Внутренний руководящий принцип

Однажды моему хорошему приятелю, который работал врачом, сделали заманчивое предложение. Он должен был оставить свою практику, чтобы занять место заведующего медицинской частью только что созданного кооперативного курорта. При этом ему нужно было вложить 100 тысяч долларов собственного капитала в данное предприятие. В результате через три года его доля в этом бизнесе должна была составить примерно 4 миллиона долларов. Так обещал план деловой активности.

Ему импонировала идея открытия нового курорта, где люди во время отпуска смогут поправить свое здоровье. А заманчивая перспектива получения фантастической суммы окончательно устранила остатки сомнений. Он продал медицинскую практику, вложил средства в курорт и стал его «медицинским директором». Однако в первый же год существования курорта он обнаружил, что там не было и нет программы медицинского обслуживания, которой он должен руководить. Для него участие в проекте обернулось тем, что он стал обычным торговым агентом, призывающим людей брать во временную аренду кооперативные квартиры на этом курорте.

В один прекрасный день по дороге на новую работу он, к своему изумлению, поймал себя на том, что изо всех сил стучит кулаком по приборному щитку автомобиля и кричит: «Не могу я больше этим заниматься! Не могу!» Опомнившись, он съехал на обочину дороги, немного постоял, постарался взять себя в руки и поехал на работу.

Спустя год курорт обанкротился – и мой приятель вместе с ним. Сейчас он признается, что с самого начала нутром чуял – с этим предложением явно что-то не так. Перспективные оценки в плане деловой активности были слишком уж радужными. В действительности вся схема была задумана ради сооружения объектов недвижимости, а не для развития профилактической медицины. Но в то время он жаждал перемен. Да и финансовые стимулы выглядели столь многообещающими, что он похоронил дурные предчувствия – к своему большому, но запоздалому сожалению.

Чаще всего жизнь заставляет нас принимать решения во мраке, не имеющем ничего общего с ясными и четкими матрицами «если это, значит, то», которые мы осваивали на занятиях по анализу рисков и принятию решений. Такую методу бойко предлагают на всех углах как способ делать выбор в реальных условиях повседневной жизни. Мы постоянно сталкиваемся с этой необходимостью на работе: кого повысить в должности, с какой компанией слиться, какой стратегии следовать, пойти ли на предложенную сделку. Когда дело доходит до подобных решений, идущее откуда-то из «нутра» чувство – глубинное ощущение правильного или неправильного – снабжает нас крайне важной информацией. Мы ни в коем случае не должны ее игнорировать, чтобы не сожалеть о своем выборе месяц или год спустя.

Помимо всяких «за» и «против»

Сделка, которую заключил мой приятель, выглядела привлекательно… только на бумаге. Но что было гораздо важнее финансовых прогнозов, так это нематериальные активы, – надежность и способности тех людей, с которыми он объединялся. Несмотря на отсутствие простых

способов количественной оценки столь важных аспектов решения, мы все же располагаем множеством относящихся к делу «данных» в виде предчувствий. Однако часто на свой страх и риск мы пренебрегаем подобной информацией, как, собственно, и поступил мой друг.

Из шестидесяти весьма успешных предпринимателей, доходность бизнеса которых составляет от 2 до 400 миллионов долларов, только один заявил, что принимал деловые решения исключительно с помощью классических методов дерева решений. Вместе с тем он добавил, что окончательные выводы все-таки делал интуитивно. Все остальные либо прислушивались к своим ощущениям для подтверждения (или отрицания) результата рационального анализа, либо вначале позволяли своим эмоциям руководить собой. А затем искали конкретные данные или логические обоснования, которые подкрепляли их интуитивные догадки.

Один предприниматель объяснил мне это так: «Сначала нужно продумать решение, просчитать его шаг за шагом – осознанно, не спеша и очень вдумчиво… Но стоит помнить, что в это самое время эмоции тоже проделывают какую-то работу. Я полагаю, нам необходимо и то, и другое».

Другой предприниматель указал на ошибочность попыток принимать решения в чистом виде рациональным способом, назвав это «теорией низкокачественной оперы»: «Когда вы поступаете подобным образом и при этом сохраняете полнейшую объективность, то все, что вы на самом деле получаете, это сухую статистику. Между тем внутри вас словно действует некий измерительный прибор, который оценивает все эти данные… Стрелка прибора отмеряет ощущение. Иногда голова говорит: «Ну, это наверняка разозлит очень многих» – или что-то еще. А ваше шестое чувство тем не менее подсказывает: «Да уж, но по ощущению это именно то, что нужно». И я научился доверять своим чувствам».

Откуда берутся «нутряные чувства»?

Способность улавливать такие субъективные токи берет свое начало в эволюции. Зоны головного мозга, связанные с инстинктивными чувствами, гораздо старше охватывающих верхушку мозга тонких слоев неокортекса с центрами рационального мышления. Предчувствие же зарождается в мозгу гораздо глубже. Оно является функцией эмоциональных центров, окружающих ствол головного мозга над верхним концом спинного мозга, а также структурой миндалевидной формы, известной как миндалевидное тело, и соединенного с ним неврального контура. Такая «паутина» соединений и связей, иногда называемая пролонгированным миндалевидным телом, тянется до исполнительного центра в предлобных долях мозга.

Разные зоны головного мозга отвечают за разные аспекты опыта. Источник какого-то воспоминания закодирован в одной зоне, зрительные образы, звуки и запахи – в других зонах и так далее. Миндалевидное тело представляет собой место, где хранятся эмоции, пробуждающие тот или иной пережитый опыт. Похоже, что каждая составляющая опыта, которая вызывает у нас эмоциональную реакцию, пусть даже едва уловимую, кодируется в миндалевидном теле.

Будучи хранилищем всех наших чувств, связанным с тем, что мы познаем на собственном опыте, миндалевидное тело постоянно подает нам сигналы в виде этой информации. Иногда мы интуитивно отдаем чему-либо предпочтение. Например, заказываем ризотто вместо деликатеса из морского окуня или поддаемся чувству, что надо срочно продать свою долю в акционерном капитале… Все это послания от миндалевидного тела. А посредством связанного с миндалевидным телом контура и нервных проводящих путей, идущих во внутренние органы, мы можем получить соматическую (связанную с телом, а не с психикой) реакцию – как раз те самые «нутряные чувства», – прокручивая варианты стоящего перед нами выбора.

Эта способность, как и другие элементы эмоционального интеллекта, усиливается по мере накопления опыта, предоставляемого нам жизнью. Вот как по этому поводу высказался один успешный предприниматель, который участвовал в исследовании, проведенном Южно-

калифорнийским университетом: «Это кинестетическое (то есть мышечное) чувство, которым обладают некоторые люди. Мне кажется, что сильно развитая интуиция гораздо чаще проявляется в более зрелом возрасте, чем у молодежи, благодаря большому жизненному опыту… Вроде как ваше нутро что-то вам подсказывает. В общем, я так понимаю: в теле идет химическая реакция, запускаемая вашим умом, в результате которой напрягаются мышцы вашего нутра, и оно говорит вам: “Э-э-э, тут что-то не так”».

Существует классический термин для определения подобного усиления руководящего нами чувства, а именно: мудрость. И далее мы увидим, что люди, которые игнорируют или скептически воспринимают сообщения, получаемые из этого хранилища жизненной мудрости, подвергают себя серьезной опасности.

Юрист, который не мог принимать решения

У доктора Антонио Дамазио, невролога из Университета штата Айова, был один пациент – блестящий специалист по праву корпораций. Несколькими годами раньше у этого человека диагностировали небольшую опухоль в предлобных долях головного мозга. Операция прошла успешно, за исключением того, что хирург случайно перерезал цепи, соединяющие его предлобные доли с миндалевидным телом. Результаты оказались ошеломляющими – и драматичными. С одной стороны, этот юрист не обнаруживал никаких заметных недостатков в познании. С другой стороны, он утратил способность трудиться, потерял свою работу и не смог удержаться на другой. Дело кончилось тем, что он стал безработным, от него ушла жена, и он лишился дома.

Этот юрист обратился за помощью к Дамазио. Просмотрев результаты его нейропсихологических тестов, ни один из которых не обнаруживал отклонений от нормы, Дамазио вначале пришел в замешательство. Но затем он случайно обратил внимание на одно странное обстоятельство. В ответ на простой вопрос «Ну-с, когда мы с вами снова встретимся?» юрист мог привести разумные доводы «за» и «против» относительно любого возможного времени встречи на ближайшие две недели. Но при этом не имел ни малейшего представления о том, какое время станет самым подходящим.

И Дамазио понял, в чем состоит суть его проблемы: юрист не испытывал никаких ощущений в связи со своими мыслями и, следовательно, не имел никаких предпочтений. Доктор пришел к выводу, что наш ум предназначен не для того, чтобы, подобно компьютеру, выдавать хозяину четкую распечатку разумных соображений за или против какого-либо решения на основании предыдущего опыта и аналогичных ситуаций. Вместо этого ум проделывает нечто гораздо более тонкое. Он взвешивает эмоциональный итог всех предыдущих случаев и предоставляет нам ответ в виде «нутряного» чувства.

Это ощущение правильности или неправильности, возникающее глубоко в теле, составляет часть постоянного фонового потока чувствования, которое продолжается весь день. Наряду с потоком мышления, точно так же существует и параллельный поток чувствования.

Мнение о том, что есть «чистое мышление», рациональность, свободная от чувств, – это выдумка, иллюзия, основанная на невнимании к едва уловимым настроениям, которые сопровождают нас весь день. У нас возникают ощущения, связанные со всем, что мы делаем, о чем думаем, что представляем себе или вспоминаем. Мышление и чувствование неразрывно переплетаются друг с другом.

Такие мимолетные ощущения обычно бывают едва различимыми, но важными. Не то чтобы «нутряное» чувство перевешивало факты, нет. Но его следует взвешивать и учитывать наряду с фактами. Привычка прислушиваться к ощущениям предоставляет нам информацию, имеющую решающее значение для плавания по морю жизни. Это ощущение «правильности» или «неправильности» сигнализирует о том, что все наши поступки так или иначе соответ-

ствуют или не соответствуют нашим предпочтениям. А эти предпочтения, в свою очередь, служат ориентирами для внутренних ценностей и житейской мудрости.

Способность к интуитивному восприятию

Заведующие отделами кредитования должны предчувствовать возможное ухудшение дел, даже если с цифрами пока все в полном порядке. Администраторам приходится заранее решать, стоит ли новая продукция затрат времени и средств, необходимых для ее разработки. Начальникам надо уметь взвешенно подходить к вопросу, кто из кандидатов на конкретную должность по своему складу характера лучше всего впишется в рабочую группу. Такого рода ситуации требуют умения «включать» в процесс принятия решения интуитивное чувство в поисках ответа на вопрос, что правильно, а что нет.

Так, из трех тысяч руководителей, участвовавших в изучении процесса принятия решения, была выделена группа наиболее успешных специалистов, которые, вне зависимости от специфики своей профессии, лучше других умели пользоваться интуицией в подобных обстоятельствах. Один преуспевающий предприниматель заявил по этому поводу: «Интуитивное решение есть не что иное, как подсознательный логический анализ… Каким-то образом мозг выполняет все эти вычисления и выдает то, что мы называем взвешенным выводом. Мне, мол, кажется, что правильнее поступить так, а не иначе».

Наибольшую роль интуиция может сыграть в трудовой жизни, когда речь заходит о людях. Так, Бьорн Йохансон, глава цюрихской фирмы, занимающейся подбором руководителей высшего звена для мультинациональных компаний, в беседе со мной заметил: «То, чем я занимаюсь, – это интуиция в чистом виде. Вначале мне надо определить характер компании, то есть составить правильное мнение о генеральном директоре, его личных качествах и ожиданиях, о тоне, который он задает, и результирующей культуре корпорации. Лично мне надо понять, как работает управленческая группа, как люди общаются друг с другом. Вот в этом и заключается то, что можно назвать «духом» каждой корпорации, ее отличительным качеством, которое вы вполне в состоянии уловить».

Ощутив этот «дух», Йохансон адекватно оценивает возможных кандидатов на вакантную должность. Решающее суждение основано на интуиции: «В первые тридцать секунд общения с кандидатом я понимаю, подходит ли склад его характера моему клиенту. Конечно, мне все равно нужно изучить его послужной список, рекомендации и так далее. Однако, если он не преодолеет первый барьер в виде моей интуиции, я не стану о нем хлопотать. А если мой разум, сердце и “нутро” вдруг скажут: “Это именно то, что нужно”, – я рекомендую его своему клиенту».

Все это согласуется с данными важного исследования, проведенного в Гарвардском университете. Согласно полученным данным, за первые тридцать секунд встречи люди могут интуитивно почувствовать, какое впечатление останется у них от собеседника через пятнадцать минут… или через полгода. Например, человек, наблюдающий во время лекции всего каких-то тридцать секунд за преподавателем, способен оценить его опыт и мастерство с точностью до 80 процентов.

Такое мгновенное интуитивное проникновение в суть вещей и явлений может быть проявлением древней жизненно важной в прошлом системы предупреждения об опасности. Она и сегодня продолжает существовать в виде ощущений, таких, например, как дурное предчувствие. Гавэ Дебекер, специалист по организации охраны для знаменитостей, называет такое предчувствие «способностью к опасениям». Этот радар, обнаруживающий опасность, мгновенным ощущением сигнализирует нам о неблагоприятном ходе развития событий.

Интуиция и «нутряное» чувство свидетельствуют о способности воспринимать сигналы, исходящие из внутреннего хранилища эмоциональной памяти – собственного источника мудрости и рассудительности человека.

Эта способность составляет истинную суть самоосознания, представляющего собой жизненно важный фундамент для трех эмоциональных компетенций:

● эмоциональное осознание: сознание того, насколько наши эмоции влияют на выполнение нами работы; способность руководствоваться своими оценками в процессе принятия решений;

● точная самооценка: объективное понимание сильных сторон и ограничений своей личности; способность учиться на собственном опыте; ясное представление о необходимости совершенствования;

● уверенность в себе: смелость, которая проистекает из уверенности в своих возможностях, оценках и целях.

ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ

Осознание своих эмоций и их последствий

Люди, компетентные в этом отношении:

● знают, какие эмоции они испытывают и почему;

● представляют себе связи между собственными чувствами и тем, что они думают, делают или говорят;

● пользуются руководящим осознанием своих ценностей и целей.

У него был реальный шанс стать партнером огромного инвестиционного банка на Уолл-стрит, но он попал в трудное положение.

«Он добился успеха, побеждая всех и вся на своем пути, – сказал консультировавший его психиатр. – Но при этом он всегда пользуется безжалостностью воина в тех ситуациях, где она просто неприменима. Он слишком легко раздражается, совершенно не отдавая себе отчета в том, что гнев заставляет его резко обращаться с людьми. Никто не хочет работать ни с ним, ни у него. Он не имеет ни малейшего представления о том, насколько обжигает окружающих пламя его эмоций».

Осознание того, как эмоции влияют на наши действия, и является основополагающей эмоциональной компетенцией. При недостатке такой способности мы, подобно этому инвестиционному банкиру, можем легко «съехать с дороги на обочину» под воздействием вышедших из-под контроля эмоций. Такое осознание служит хорошим руководством при тонкой настройке деятельности на любом рабочем месте. Оно бесценно в управлении своими мятежными чувствами, в поддержании личной мотивации, в точном соответствии поведения чувствам окружающих, в развитии полезных для командной работы и лидерства социальных навыков.

Возможно, сейчас уже никого не удивляет, что лучшие консультанты и психотерапевты обладают такими навыками. «Я называю это фокусирующей способностью. Она помогает распознать внутренние “измерительные приборы” и тонкие сигналы, которые сообщают вам, что вы чувствуете, и использовать их как постоянный указатель вектора действия», – замечает Ричард Бойатис, долгое время занимавшийся изучением самоосознания консультантов.

Аналогичные навыки нужны в большинстве профессий. И особенно там, где требуется общение с различными людьми по разного рода щекотливым вопросам. Например, осознание сотрудниками отдела финансовых консультаций компании American Express своих эмоций составляет компетенцию, которая крайне важна для отличного выполнения служебных обязанностей. Взаимодействие между консультантом и клиентом – дело очень деликатное. Им часто приходится решать сложные проблемы, связанные с деньгами. Но когда речь заходит о

страховании жизни, консультанты вынуждены затрагивать трудный для обсуждения вопрос о смерти.

Руководство компании обнаружило, что взаимодействие сотрудников этого отдела с клиентами буквально пропитано негативными ощущениями дискомфорта, беспокойства, неловкости и недоверия. Но эти чувства, подавляемые желанием побыстрее заключить сделку, слишком часто игнорировались. В итоге было принято решение помочь своим финансовым консультантам правильно настроиться на этот океан переживаний и более эффективно с ними справляться, чтобы лучше обслуживать клиентов.

Как мы увидим в главе 11, когда финансовых консультантов American Express научили осознавать свои эмоции и проявлять больше эмпатии по отношению к клиентам, они сумели наладить длительные доверительные отношения. Это в немалой степени способствовало увеличению объема продаж в пересчете на одного клиента.

Эмоциональное осознание начинается с настройки на поток чувств, постоянно присутствующий в каждом из нас. С этого момента мы признаем за такими эмоциями способность формировать то, что воспринимаем, о чем думаем и что делаем. Это осознание помогает понять, что наши чувства оказывают влияние на тех, с кем мы имеем дело. Финансовым консультантам становится ясно, что их собственные эмоции в общении с клиентами могут «перекидываться» на них, приводя к лучшему или к худшему результату (более подробно об этом мы поговорим в главе 7).

Человек, у которого эта компетенция развита достаточно хорошо, осознает свои эмоции в любой момент времени и даже ощущает их физически. Он способен выразить их словами и показать, насколько уместно их проявление в социальном отношении.

Руководство отдела финансовых консультаций American Express пришло к логичному выводу. Их специалистам требуется не только осознать свои чувства, но и научиться понимать, все ли у них самих в порядке в смысле работы, здоровья и семьи. Кроме того, сотрудники должны были найти возможность согласовать работу с личными ценностями и целями… И все эти способности, как мы увидим далее, строятся на основе самоосознания.

Поток чувствования

Течение нашего фонового потока чувств идеально соответствует течению потока мыслей. Мы постоянно испытываем те или иные ощущения, хотя в ритме повседневности редко настраиваемся на едва уловимые и сменяющие друг друга оттенки расположения духа. Угрюмое или жизнерадостное настроение, с которым мы просыпаемся, легкое раздражение, вызываемое в нас ежедневными поездками на работу… Сотни и даже тысячи сильных или слабых эмоций возникают и исчезают в дневной суете.

В спешке и напряжении трудовых будней наш ум занят потоком мыслей – планированием очередного дела, погружением в решение текущей задачи, озабоченностью по поводу невыполненной работы. Чтобы уловить «подпольное» бормотание настроения, необходимо сделать перерыв в умственной деятельности, а это мы позволяем себе крайне редко. Наши чувства всегда с нами, но мы почти не прислушиваемся к ним. Как правило, мы узнаем о своих эмоциях только тогда, когда они нарастают и, наконец, выходят из-под контроля. Но если мы будем внимательны, то сможем ощущать их на более тонких уровнях задолго до момента, как они проявятся с такой силой.

Ритм и темп современной жизни оставляют нам слишком мало времени на усвоение, обдумывание и реагирование. Организм человека настроен на более медленный ритм. Нам нужно время на самоанализ, но его никогда нет – или мы им не пользуемся. У эмоций собственная программа и расписание. Но в нашей суматошной жизни им не находится ни места, ни эфирного времени – и потому они уходят в подполье. Вся эта напряженная умственно-пси-

хическая деятельность заглушает более тихий внутренний голос, который предлагает руководствоваться ресурсами внутренней уверенности, способными удержать нас на плаву в океане жизни.

Люди, не желающие понять свои чувства, оказываются в чрезвычайно невыгодном положении. Они в некотором смысле эмоционально безграмотны и не обращают внимания на реально существующую сферу, крайне важную для достижения успеха в жизни, не говоря уже о работе.

У некоторых людей «глухота» в отношении эмоциональных оттенков принимает форму «незамечания» сигналов, которые пытается посылать им организм. Это проявляется в виде хронических головных болей, боли в нижней части спины, панических атак, означающих, что далеко не все в порядке. Другая крайность – возникновение алекситимии[12]. Этот психиатрический термин используют, говоря о людях, которые имеют путаное представление о своих собственных чувствах. Для таких людей внешний мир более понятен и обстоятелен, чем их внутренняя вселенная. Эти люди не ощущают различий между эмоциями независимо от того, приятные они или неприятные. Они обладают ограниченным диапазоном эмоций, особенно бедными положительными ощущениями вроде счастья. Оттенки эмоций ускользают от них, а потому они не способны чувствовать нутром и пользоваться этим внутренним чутьем, чтобы направлять свои мысли и действия.

Но самоосознание можно культивировать. Эдвард Маккрекен, бывший генеральный директор компании Silicon Graphics, неоднократно заявлял о своей способности включать интуицию в процессе принятия решений. Однажды он сказал: «В нашей отрасли очень часто случается так, что времени на раздумья не остается вообще. Вам приходится проделывать всю предварительную работу, а дальше вы должны полагаться на интуицию, не позволяя разуму вмешиваться в этот процесс». Как же Маккрекену удалось научиться пользоваться своей интуицией? Он предавался размышлениям об этом ежедневно на протяжении десяти лет.

Его подход можно назвать освященным веками способом расслышать собственный внутренний голос – глубоко скрытый, едва уловимый: прервись, чтобы «ничего не делать». Полезное «ничегонеделание» – не банальная возможность увильнуть от работы. Это ценная способность перестать убивать время, растрачивая его попусту, скажем, сидя у телевизора, или, что еще хуже, занимаясь каким-то делом под аккомпанемент работающего телевизора. Просто необходимо отложить на время все другие виды целенаправленной деятельности и заняться тем, что раскроет наше сознание для более глубокого и спокойного восприятия.

Жизнь согласно внутреннему руководящему принципу

Ричард Абду принял решение: независимо от занятости на работе он выделяет целых восемь часов в неделю на уединенные размышления. Для президента Wisconsin Energy, компании, специализирующейся на услугах по энергоснабжению общего пользования с годовым доходом в 2 миллиарда долларов, такое решение требует определенных усилий. Тем не менее Абду часто использует эти часы для длительных прогулок, а иногда заполняет их какими-то делами, например работает в своей домашней мастерской или катается на мотоцикле. «Порой приходится силой заставлять себя на некоторое время вырываться из сутолоки и спешки на работе, чтобы снова окунуться в реальность, – говорит Абду. – Если же вы не посвятите всему этому достаточно времени, то рискуете выпустить из рук бразды правления и столкнуться с множеством неприятностей».

Спрашивается: а каких, собственно, неприятностей? К примеру, таких как отступление от своих главных жизненных ценностей. Личные ценности – это не возвышенные абстракции, а

[12] Алекситимия – затруднение в передаче и психологическом описании своего состояния. *Прим. перев.*

внутренние убеждения, которые нам никогда не удается достаточно полно выразить словами, – почти так же, как и чувство. Наши ценности переплавляются в то, что имеет над нами эмоциональную власть либо находит в нас эмоциональный отзвук, положительный или отрицательный.

Самоосознание служит внутренним барометром. Оно определяет, есть ли смысл делать то, что мы делаем (или собираемся сделать). Чувства позволяют ухватить самое главное. Так, если возникнет какое-то несоответствие между поступком и ценностью, человек обязательно ощутит некое неудобство. Оно выразится в чувстве вины или стыда, глубоких сомнениях или возникших задним числом мучительных мыслях, раскаянии или омерзении… Список можно продолжать до бесконечности. Такой дискомфорт действует наподобие эмоционального скребка, который способен взбудоражить определенные чувства, что может помешать нашим усилиям или сорвать наши планы.

С другой стороны, выбор, сделанный в соответствии с этим внутренним руководящим принципом, пробуждает энергию и воспринимается как правильный. Более того, он максимально повышает внимание и энергию, которые можно направить на его реализацию.

В ходе исследования, проведенного среди «работников умственного труда» (в данном случае инженеров, компьютерных программистов и аудиторов) выяснились важные детали. Работники-«звезды» выбрали те профессии, которые позволяют им трудиться с неизменным или большим пониманием смысла своей деятельности, с ощущением ценности собственных достижений и верой в то, что они вносят вклад в общее дело.

Как правило, сотрудники среднего уровня довольствовались участием в любой работе, на которую их назначали. А незаурядные сотрудники размышляли о том, работа по реализации какого проекта воодушевит их, под руководством какого человека они хотели бы работать, чья личная идея могла бы стать прекрасным проектом. Эти люди интуитивно понимали, что именно удается им лучше всего и удовлетворяет их внутренние потребности. Их работа была превосходной, потому что они умели выбирать, – это помогало сохранять сосредоточенность и находить силы.

Люди, руководствующиеся внутренним ощущением, которое подсказывает им, на что стоит тратить силы и время, сводят для себя к минимуму эмоциональные помехи. К сожалению, слишком многие считают, что не могут во всеуслышание заявить о своих главных ценностях на работе, поскольку подобные действия так или иначе недопустимы.

«Заговор молчания» вокруг ценностей искажает коллективное понимание того, что движет людьми, придавая деньгам – и только им – в качестве стимула гораздо большее значение, чем они имеют на самом деле для многих из нас. Так, в процессе исследования шестидесяти в высшей степени успешных предпринимателей, проведенного в Южнокалифорнийском университете, случаи показной демонстрации богатства были достаточно редкими. Согласно выводам, содержавшимся в отчете об этом исследовании, приоритетным мотивом для этих удачливых предпринимателей были вовсе не деньги. Главными оказались следующие факторы: воодушевление, вызываемое такой сложной задачей, как начало собственного дела, свобода, которой пользуется хозяин компании, надежда на творческую самореализацию и возможность помочь другим, помогая себе.

За исключением случаев безвыходного с финансовой точки зрения положения люди работают не только ради денег. Что еще питает их страстное увлечение работой, так это более возвышенное понимание цели или настоящий энтузиазм. При наличии благоприятной возможности люди тяготеют к тому, что имеет для них смысл, требуя максимальной преданности, таланта, энергии и мастерства. А это может означать готовность поменять работу, чтобы найти своим внутренним запросам наилучшее применение.

Как обходиться со своей профессией

Стремление самоутвердиться и оставить свой след в мире в наивысшей степени проявляется, когда человеку исполняется двадцать, тридцать и немного за сорок. Но в сорок пять или за пятьдесят мы обычно пересматриваем свои цели, потому что в это время люди часто по-настоящему осознают, что жизнь имеет свои пределы. С осознанием того, что люди смертны, происходит пересмотр своих главных и истинных ценностей на этом свете.

«К середине жизни очень многие из числа корпоративных управленцев и юристов, чьи доходы выражаются семизначной цифрой, готовы вместо своего бизнеса заняться общественной работой или заведовать рестораном», – говорит Стивен Роузен. Он давно консультирует профессионалов, которые пытаются найти способы зарабатывать на жизнь так, чтобы получать большее удовлетворение, или тех, кто потерял работу и просто не имеет выбора.

Один специалист – консультант по оценке руководителей высшего ранга, работавший с такими компаниями, как General Electric, Digital Equipment Corporation (компания по производству компьютеров) и Mobil Oil, рассказал мне, что в середине жизни многих из них начинают «очень сильно заботить проекты для души, – и тогда они, к примеру, становятся членами школьных советов. Такой вот малый бизнес на стороне, тогда как их профессиональная деятельность вызывает у них смертельную скуку». Еще один весьма успешный предприниматель, открывший несколько фирм, вдруг обнаружил, что занимается делом, которое ненавидит: «Эта компания доразвилась до того, что сама стала мной управлять. Я в тупике… Мне противно то, чем я занимаюсь, и больше по душе возиться с двигателем у себя в лодке или что-то вроде того, но только не основная работа».

Как говорится, если не знаешь, куда идешь, – иди любой дорогой. Чем меньше мы понимаем, что именно составляет предмет нашего страстного увлечения, тем больше недополучим в жизни. Такой «дрейф» может даже повлиять на здоровье. Люди, которые понимают, что их навыки и умения слишком мало используются на рабочем месте, или считают свое дело однообразным и скучным, в большей степени подвержены риску сердечных заболеваний, чем те, кто уверен, что их лучшие качества реализуются на полную катушку.

Самоосознание служит надежным советчиком, который помогает человеку принимать решения относительно смены рода деятельности, не изменяя при этом своим наиважнейшим ценностям. «Некоторые женщины, выбившиеся в руководство, подавили в себе самоосознание, чтобы туда попасть, – заявила мне Кейти Крэм, преподаватель менеджмента в Бостонском университете. – Есть женщины, очень многого достигшие и добившиеся-таки назначения на высшие руководящие посты, но они лишены простого человеческого общения и от этого сильно страдают. У них есть только полезные, целевые, связи – модель, более типичная для мужчин. За это они расплачиваются отсутствием личной жизни».

Однако с данной проблемой сталкиваются не только женщины. «Многие начальники, особенно мужчины, никогда по-настоящему и не думали о том, насколько важно просветить самих себя в отношении собственного внутреннего мира, – заметил однажды в разговоре со мной Майкл Бэнкс, ответственный инструктор нью-йоркского отделения компании KRW International. – Они вообще не усматривают связи между собственным поведением в стрессовой ситуации и такими вещами, как способность сохранить свой талант и лояльность или достичь поставленной цели. Уже ближе к шестидесяти у них иногда возникает смутное подозрение, будто что-то прошло мимо них, а стимулом к этому может послужить развал семьи или понимание, что они совершают ошибки из-за внутренней сумятицы». Однако такой кризис часто оказывается плодотворным. Он открывает все шлюзы – и люди начинают ощущать эмоции, которые до той поры не позволяли себе ощущать, по-новому осознавая эту сторону собственной жизни».

Внимание – наше драгоценнейшее средство

Он был управляющим партнером – опытным и богатым – в процветающей юридической фирме, ведущей дела крупных корпораций. Но в пятьдесят лет что-то начало терзать его.

«До того как ему стукнуло пятьдесят, он был твердо уверен, что в его жизни много свободы и гибкости, – рассказала мне об этом юристе Шошана Зубофф, психолог и преподаватель Гарвардской школы бизнеса. – Но теперь он считает себя рабом вписываемых в счета затрат времени, запросов партнеров и требований клиентов. Его успех стал его тюрьмой».

Реальное положение дел открылось ему после того, как он выполнил от начала до конца «Одиссею» – уникальную программу самоанализа. Эта программа, разработанная Шошаной Зубофф, вначале предлагалась только выпускникам Гарвардской школы бизнеса, но благодаря ее популярности теперь стала доступна бизнесменам и людям интеллектуального труда, достигшим среднего возраста. Популярность «Одиссеи» объясняется главным образом тем, что она предоставляет людям возможность внимательно изучить собственную жизнь, обратившись к своим сокровеннейшим чувствам в поисках ответов на такие вопросы, как «Кто я есть?», «Куда я иду?», «Чего я хочу?»

По словам Зубофф, к этой программе прибегают люди, стремящиеся к большему успеху и достигшие целей, которые они поставили перед собой в молодости. Но они заглядывают в будущее, на двадцать-тридцать лет продуктивной трудовой жизни вперед, и задаются вопросом: «А что же дальше?»

Стандартный подход к этому вопросу «побуждает людей взглянуть на свою профессиональную жизнь со стороны – как сделать себя более привлекательным товаром, как предложить себя на рынке труда. И далее думать о переменах, исходя из внешних факторов – зарплаты, должности, города, в котором есть работа, или мыслей о том, как можно справляться с делом лучше равных тебе по положению. Но люди часто начинают смотреть на этот вопрос по-иному, научившись внутреннему взгляду на свое меняющееся “Я” и учитывая все, что составляет полную реализацию их потенциальных возможностей», – утверждает Зубофф.

Многим из участников программы «Одиссея» их карьера стала напоминать несущийся куда-то поезд, не дающий им ни времени, ни сил решить, действительно ли они хотят и дальше следовать этим путем. «Одиссея» предоставляет человеку возможность заглянуть в себя и поразмышлять о своем путешествии по жизни. В течение первой недели программа помогает людям сконцентрироваться на своем внутреннем мире и осознать, какие чувства они испытывают по отношению к тому, чем занимаются или хотели бы заниматься. Затем три недели посвящаются дальнейшему усвоению результатов и размышлениям, после чего участники возвращаются к разработке плана.

«Люди, наконец, перестают воспринимать свои чувства как неуместные и беспорядочные и начинают понимать, что в действительности эти процессы являют собой очень разные – с тончайшими нюансами – модели реагирования, познаваемые источники информации, – объясняет Зубофф. – Остается выяснить, что делать дальше после того, как мы осознаем, какие чувства для нас «правильные». Внимание – наше драгоценнейшее средство. Чувства – это не что иное, как версия сложившейся ситуации в представлении организма; все, что нам нужно узнать о данной ситуации, раскрывается в наших чувствах. Резкий перелом в сознании деловых людей происходит в тот момент, когда они видят, как на их глазах нечто, по их мнению, податливое вдруг оказывается прочным, а прочное – непостоянным. В этом смысле чувства играют роль советчиков в решении коренных вопросов вроде “Куда я иду?”».

Кстати, юрист, вечно пребывавший в дурном расположении духа, по словам Шошаны Зубофф, после недельного размышления пришел к выводу, что ему больше не нужна юридическая фирма в ее нынешнем качестве, хотя для его партнеров она по-прежнему была главным

способом самоидентификации. Выходит, что он долгие годы жил ради осуществления надежд других людей, а настоящее удовольствие получал от торговли скотом в сельскохозяйственной компании, которой управлял на стороне вместе с сыном. Вначале это дело было для него чем-то вроде хобби, но постепенно он увлекся своим новым занятием, находя его весьма интересным и требующим немалого труда и мужества.

Познав самого себя, он решил в течение двух-трех лет сократить свое оплачиваемое по счетам рабочее время на 50 процентов и тратить остающееся рабочее время на торговлю скотом. В результате спустя два года он достиг поставленной цели и к тому же начал реализацию еще двух проектов. Кстати, за шесть месяцев на продаже скота он заработал больше, чем за два года в юридической фирме.

Но еще более важно, добавляет Зубофф, что «…он счастлив. Ведь кем он был раньше? Человеком, который каждое утро с содроганием думал о том, что надо вставать и идти на работу. Зато теперь он испытывает воодушевление, полон энергии и чувствует себя заново родившимся».

ТОЧНАЯ САМООЦЕНКА

Знание своих сильных сторон и пределов возможностей

Люди, компетентные в этом отношении:

- знают свои сильные и слабые стороны;
- склонны к размышлениям и учатся на опыте;
- доступны для откровенной обратной связи и новых перспектив;
- способны к постоянному усвоению знаний и саморазвитию;
- способны проявлять чувство юмора и видеть себя в истинном свете.

Прозрение Морта Мейерсона началось, когда он получил приглашение стать генеральным директором компании Perot Systems, оказывавшей вычислительные услуги. Первые полгода работы на новом месте с ясностью показали: по сравнению с тем миром, который он знал много лет назад, будучи генеральным директором гигантской компании по предоставлению вычислительных услуг Electronic Data Systems[13], все изменилось. Причем не только техника, рынок и клиенты, но и люди, которые работали в его подчинении, и мотивы их профессиональной деятельности.

Он понял, что тоже должен измениться, и написал об этом в удивительно откровенной статье с элементами самоанализа: «Все, что, как мне казалось, я знал о руководстве, оказалось ложным. Первым делом мне как руководителю пришлось обрести новое понимание самого себя».

Мейерсон пережил время, которое сам называет периодом «усиленного самоанализа», упорных поисков ответов на вопросы, имевшие отношение к сути того стиля руководства, которым он гордился. Он начал понимать, что все годы своего руководства EDS был одновременно очень удачливым и очень жестоким человеком. Конечно, под его началом в EDS прибыль росла каждый квартал без исключения, делая богатыми сотрудников, имеющих долю в акционерном капитале компании. Но, оглядываясь назад, Мейерсон видел и то, что причинял своим подчиненным безмерные личные страдания. В компании EDS восьмидесятичасовые рабочие недели были обычным явлением, людей переставляли с места на место, ни на минуту не задумываясь о тех трещинах, которые это могло вызвать в их личной жизни, – и никакие вопросы не допускались. Работники привычно называли эти назначения «маршем смерти»; общая корпоративная атмосфера, как охарактеризовал ее Мейерсон, была «молодой, мужской и военной».

---

[13] Далее EDS, корпорация по производству электронных информационных систем. *Прим. ред.*

Работая в EDS, Мейерсон возглавлял коллектив специалистов из пятидесяти человек, разрабатывавших федеральную систему обработки требований «Медикэр»[14]. Все они работали по восемнадцать часов в день, чтобы успеть к установленному сроку сдачи проекта. Однажды, несмотря на сильный снегопад, все члены группы явились на работу – за исключением Макса Хоппера. Взбешенный Мейерсон бросился к телефону и накричал на Хоппера. При первой же возможности тот ушел из компании – и продолжил модернизировать отрасль резервирования воздушных трасс, разработав компьютеризированную систему SABRE[15].

Вспоминая разрыв отношений с Хоппером, очень умным и талантливым работником, Мейерсон осознал, что чересчур поторопился со своими резкими суждениями и даже не подумал о необходимости взглянуть на вещи глазами других людей. Позже, размышляя об издержках своего прежнего стиля руководства, Мейерсон понял наконец, что качества, которые он считал достоинствами, теперь скорее всего следует назвать недостатками. К примеру, его общение с работниками в EDS происходило по старой иерархической модели: «Раз в полгода я появлялся на сцене и выдавал зажигательную, пересыпанную шутками речь». Его служебные записки доходили всего лишь до дюжины ведущих сотрудников, и он фактически не имел никаких контактов с остальными служащими.

Осознав, что сегодняшний лидер должен быть открыт для получения достоверной прямой информации, поступающей отовсюду вообще и из компании в частности, Мейерсон изменил стиль поведения. Он завел собственный почтовый ящик, куда ежемесячно стали приходить тысячи электронных сообщений из всех отделов компании. Он внимательно читал каждое письмо и даже послал электронное поздравление группе сотрудников, которые заключили торговую сделку, победив конкурентов, причем сделал это буквально через час после радостного события.

«Прежде чем вы сможете руководить другими, прежде чем сможете помогать другим, вам надо раскрыть себя, – говорит Джо Яворский, бывший сотрудник группы составления программ мероприятий компании Royal Dutch Shell. – Если вам нужен творческий взрыв, если вы хотите, чтобы качество выполняемой работы обеспечило поистине выдающиеся результаты, следует быть готовыми отправиться в путешествие с целью согласовать личные ценности и притязания индивидуума с ценностями и притязаниями всей компании».

«Белые пятна»

Гарри был главным управляющим компании, в которой началась крупномасштабная кампания по «сглаживанию» корпоративной иерархии и предоставлению работникам права принимать ответственные решения в критической ситуации. У Гарри все было в порядке с риторикой, когда речь заходила о «дележе власти» и делегировании полномочий, но… он просто не мог этого сделать, если появлялся хотя бы малейший намек на кризис.

Когда дела шли хорошо, Гарри вполне благодушно смотрел на передачу ответственности своим работникам, обладавшим высочайшей компетентностью. Но стоило ему почуять даже самый легкий запах опасности, как Гарри забирал бразды правления в свои руки, резко отвергая чьи-либо советы и попытки помочь. Это не только ослабляло инициативу компании по передаче власти вниз по служебной лестнице, но и лишало уверенности в себе его подчиненных. Поэтому вся его беспрерывная болтовня по поводу преимуществ «дележа власти», в то время как в действительности он ее только отбирал, портила его репутацию.

---

[14] Medicare, федеральная программа страхования по болезни и обеспечения бесплатной медицинской помощью инвалидов и всех лиц старше 65 лет. *Прим. перев.*

[15] Самолетная радиолокационная аппаратура скрытой связи. *Прим. перев.*

«К сожалению, Гарри не умел улавливать никаких противоречий, даже когда кто-то из подчиненных набирался мужества указать ему на это, – пояснил Роберт Каплан, прежде работавший в «Центре творческого руководства». – Первым шагом в улучшении качества чьей-либо работы должно стать осознание потребности в подобном улучшении, однако, как в случае с Гарри, такого самопознания иногда бывает очень трудно достичь».

Невнимание к сферам, в которых мы испытываем трудности, может поставить под угрозу нашу карьеру. При сравнении руководящих работников, оказавшихся несостоятельными, с теми, кто отлично справляется со своими обязанностями, у обеих групп обнаружились слабости; принципиальное различие состояло в том, что потерпевшие крах оказались неспособными извлечь уроки из своих ошибок и недостатков. Неудачливые руководители фактически были не готовы признавать собственные промахи, часто давая отпор тем людям, которые пытались указать им на совершенные ошибки. Такое сопротивление означало, что они ничего не могли предпринять, чтобы исправить собственные недочеты.

Для нескольких сотен управляющих из двенадцати различных организаций критерием превосходной работы стала точность самооценки – то, чего не хватало более слабым управленцам. Конечно, работники-«звезды» не обладают безграничными способностями, но они осознают свои пределы и потому знают, что им необходимо усовершенствовать, или стремятся работать рядом с теми, кто обладает какими-то качествами, которых недостает им самим.

Наши сильные стороны – и наши слабости

Его продвинули на самый верх крупной компании в сфере обрабатывающей промышленности, а он прихватил с собой на новое место репутацию жесткого мастера радикальных перемен, закрепившуюся за ним в прошлом, когда он безжалостно проводил модернизацию производства и сокращение рабочих мест. «Он никогда не улыбался; на его лице застыло угрюмое выражение, – рассказывала мне Кэтрин Уилльямс, ответственный инструктор компании KRW International. – Он всегда был крайне нетерпим и мгновенно выходил из себя. Когда ему сообщали плохие новости, он набрасывался на того, кто их принес, поэтому люди вообще перестали ему что бы то ни было рассказывать. Он и понятия не имел, что пугает окружающих. Его грубая, устрашающая манера поведения, возможно, и срабатывала, когда он оказывался в роли виртуоза изменений к лучшему, но теперь она действовала против него».

Однажды Уилльямс вызвали на совещание с руководителем. Она сняла этого человека на видеопленку в разгар его бурного выступления, а затем показала ему видеозапись, отметив то действие, которое его привычное грозное выражение лица оказывает на людей. Для него это стало откровением. «Когда он понял, какое впечатление производит, у него в глазах блеснули слезы», – вспоминала Уилльямс.

Это стало началом позитивных изменений в некогда грубом руководящем работнике. Но так происходит не всегда: люди, занимающие высокие посты, слишком часто рассматривают необходимость что-то изменить в себе как признак несостоятельности или слабости. Конкурентная борьба, которая вознесла их на вершину власти, в такой же степени может помешать им признать свои недостатки, хотя бы из политических соображений – из страха перед конкурентами внутри организации.

В каждом из нас присутствует эта склонность к отрицанию удобной с эмоциональной точки зрения стратегии, которая защищает нас от дистресса, вызываемого признанием горькой правды. Оборонительное поведение принимает множество форм: это и преуменьшение важности ситуации, и «отфильтровывание» критической информации, и объяснение намерений или поступков задним числом, и «уважительные причины» – что угодно, лишь бы лишить факты их эмоциональной правды.

Но окружающие иногда проявляют склонность вступать в своего рода тайные сговоры против нас. В любой организационной структуре труднее всего получить обратную связь в виде объективной и конструктивной информации о том, как мы работаем, особенно о наших промахах. Сотрудники, подчиненные и начальники используют более удобный момент, чтобы выразить друг другу свое неудовольствие кем-либо в его отсутствие, вместо того чтобы честно и прямо указать человеку на его ошибки. Есть в этом сговоре что-то от фаустовской сделки: вести себя так, будто все хорошо, когда в действительности все плохо, поскольку мы поддаемся иллюзии всеобщего согласия и продуктивного труда ценой истины, которая помогла бы найти способ по-настоящему улучшить положение дел.

Всякий раз, когда кто-то не справляется с конкретной ситуацией, это становится надежным признаком «белого пятна». На низших уровнях организации от подобных проблем проще отмахнуться как от своеобразных «вывертов». А вот на более высоких уровнях эти проблемы раздуваются с учетом последствий и видимости; неблагоприятные последствия имеют значение не только для человека, у которого они возникают, но и для всей группы как единого целого.

Ниже приводится список наиболее распространенных – и дорого обходящихся – «белых пятен», составленный на основе проведенного Робертом Капланом исследования с участием сорока двух успешных во всем остальном руководителей – от начальников отделов до исполнительных директоров компаний. Но стоит учесть, что подобные проблемы могут возникнуть на любой должности.

Слепая амбициозность: стремится одержать победу или оказаться «правым» любой ценой; соперничество предпочитает сотрудничеству; преувеличивает свою значимость и вклад; хвастлив и заносчив; видит всех людей в черно-белых тонах, рассматривая их либо как союзников, либо как врагов.

Нереальные цели: ставит сверхграндиозные, недостижимые цели для группы или организации; совершенно не желает видеть вещи в истинном свете и понимать, чего на самом деле стоит выполнение поставленной им задачи.

Упорное приложение энергичных усилий: максимально усерден, приносит в жертву работе все остальное в своей жизни; трудится до упаду; подвержен опасности истощения физических и душевных сил.

Привычка подгонять других: чересчур сильно давит на людей, доводя их до изнеможения; мелочен в руководстве и присваивает себе все полномочия, вместо того чтобы делегировать их; при встрече с людьми проявляет себя как человек резкий или жестокий, не замечая, что больно задевает чувства окружающих.

Жажда власти: стремится к власти в собственных интересах, не заботясь о выгоде организации; навязывает личную программу действий, не считаясь с планами других; склонен к эксплуатации.

Неутолимая потребность в признании: жаждет славы, ставит себе в заслугу результаты усилий других людей и возлагает на них вину за ошибки; жертвует доведением дела до конца в погоне за очередной победой.

Озабоченность внешней стороной дела: любой ценой стремится хорошо выглядеть; чрезмерно заботится об общественном мнении.

Потребность казаться совершенным: критика приводит такого человека в ярость; часто он ее вообще не признает, возлагая вину за свои неудачи на других; не может признать ошибки или личные недостатки.

Такие «белые пятна» на самом деле могут заставлять людей избегать процесса самоосознания, поскольку, познав себя, они будут вынуждены признать свои ошибки и слабости, что для них практически невыносимо. Подобная необходимость отрицания побуждает этих людей

сопротивляться всяческой обратной связи – и может превратить работу с ними или на них в страшный сон любого человека.

Все компетенции, связанные с рабочим местом, представляют собой приобретенные привычки: если нам недостает какой-то из них, мы можем научиться лучше справляться с делом. Заносчивый и нетерпеливый человек может научиться слушать и принимать во внимание другие точки зрения; трудоголик может снизить темп жизни и обрести определенное душевное равновесие. Однако эти улучшения никогда не произойдут, если не сделать первого шага – не осознать, насколько пагубные привычки вредят нам и отравляют наши взаимоотношения с окружающими. Если у человека нет ни малейшего представления о том, как подобное поведение отражается на нем и на других людях, то нет никакого стимула что-либо в себе менять. Как сказал мне глава отдела по подготовке руководящих кадров корпорации, входящей в список 500 крупнейших промышленных компаний журнала Fortune: «Самой большой проблемой у нас является повсеместное отсутствие самоосознания».

Однажды в «Центре творческого руководства» прошли курс по программе подготовки лидеров 184 руководителя среднего звена. Впечатляющие различия обнаружились между тем, как сами руководители оценивали свои способности слушать и адаптироваться, и тем, как их оценивали равные им по положению люди. Кстати, если в процессе анализа возникают подобные расхождения в оценках, то взгляд постороннего, равного нам человека служит более точным прогнозирующим параметром в отношении реального качества выполняемой нами работы. По большей части все эти расхождения сводились к некоему среднему знаменателю, поскольку руководители более снисходительно, чем равные им, оценивали себя применительно к одним компетенциям и более жестко – применительно к другим.

Но некоторые руководители видели себя исключительно в розовом свете – если они оценивали значительно выше такие свои способности, как тактичность и гибкость, то заодно считали себя надежными и заслуживающими доверия. В крайнем проявлении это напоминало взгляд на себя самовлюбленного человека, который не признает за собой никаких изъянов, преувеличивает свои способности и уклоняется от обратной связи, ничего не желая слышать ни о каких своих недостатках.

Способы улучшить ситуацию

Один университский профессор рассказал мне о простом и весьма оригинальном способе, который он придумал, чтобы помочь себе стать хорошим «коммуникатором». Однажды кто-то из студентов, набравшись храбрости, сообщил профессору о его привычке, которую можно было бы охарактеризовать как «словесный тик», отвлекавший и смущавший аудиторию. Суть заключалась в том, что все свои фразы он пересыпал словами «это самое», примерно так же, как некоторые люди механически вставляют в речь бессмысленное: «понимаете ли».

На следующей лекции профессор буквально пришел в ужас, начав следить за своей речью: слова «это самое» то и дело слетали с его языка совершенно непроизвольно, и он даже не осознавал, что повторяет их без конца. Прежде не обращавший никакого внимания на свою дурную привычку, с этого дня он решил от нее избавиться… и предпринял смелый шаг. Перед началом лекции он попросил студентов поднимать руки, как только он произнесет эту злополучную присказку. Свой рассказ он закончил словами: «При виде трехсот поднятых рук, напоминавших мне об этой привычке, я в два счета сумел с ней расстаться».

Отличные работники сознательно стараются установить обратную связь со своим окружением, поскольку хотят узнать, как именно их воспринимают эти люди, понимая, что такая информация имеет особую важность. Кстати, может быть именно поэтому те, кто достиг самоосознания, оказываются лучшими исполнителями. Видимо, самоосознание помогает им постоянно совершенствоваться.

Кстати, самоосознание для человека является очень эффективным средством изменить себя, особенно если потребность в переменах согласуется с его целями, пониманием своего призвания или главными ценностями, в том числе и с уверенностью в том, что самосовершенствование пойдет ему на пользу.

Понимание своих сильных и слабых сторон, а также соответствующий подход к работе помогли сформулировать компетенцию, выявленную почти в каждом «звездном» сотруднике в ходе исследования нескольких сотен «работников интеллектуального труда» – компьютерных специалистов, аудиторов и так далее – в разных компаниях, включая American Telephone and Telegraph и 3M.

Роберт Келли и Джанет Каплан, руководители этого исследования, проведенного на базе Университета Карнеги-Меллона, так высказались по этому поводу: «“Звезды” отлично себя знают».

УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

Твердое ощущение собственной ценности и возможностей

Люди, обладающие этой компетенций:

- держатся самоуверенно; имеют «вид», могут высказывать непопулярные суждения и идти на риск ради того, что считают правым делом;
- категоричны и способны принимать разумные решения, несмотря на сомнения и оказываемое на них давление.

Он никогда бы этого никому не сказал, но его работа требовала постоянного проявления мужества.

Когда его пригласили возглавить частную авиакомпанию в маленькой латиноамериканской стране, она пребывала в весьма затруднительном положении. Доходы падали из-за унаследованных принципов кумовства и фаворитизма: главный агент компании по продаже перевозок являлся близким другом ее владельца, и его контракт был намного выгоднее, чем контракты конкурентов, хотя их агентство плохо справлялось со сбытом. Излишне щедрый контракт с пилотами, входившими в один из самых влиятельных с политической точки зрения профсоюзов в стране, был главным каналом утечки наличных денег из компании. Их зарплата намного превышала отраслевой стандарт.

Более того, два самолета компании разбились по пути к курорту, и дурная слава за считаные дни сократила ее долю рынка с 50 до 20 процентов.

Нового главу авиакомпании предостерегали от борьбы с профсоюзом; решавшиеся на такое ставили под угрозу покой своей семьи или подвергали опасности собственную жизнь. Но он вступил в борьбу. Он сообщил пилотам, что компания обанкротится и прекратит свою деятельность, если те не пересмотрят условия контрактов. Пилоты вняли его словам и согласились увеличить рабочее время, не требуя повышения зарплаты.

Затем он отправился к владельцу авиакомпании, подробно и без прикрас разъяснив ему, насколько его близкий друг – начальник агентства по продаже билетов – некомпетентен и не обеспечивает того уровня дохода, который должен приносить. «Избавьтесь от этого агентства, или уйду я», – заявил он. Владелец авиакомпании прислушался к нему и аннулировал контракт со своим закадычным другом.

Мой приятель, лично знавший этого мужественного руководителя, закончил свой рассказ такими словами: «Он был готов к противоборству, даже если на карту была поставлена его работа или безопасность».

Подобная уверенность в себе – непременное условие превосходного исполнения работы, а без нее людям не хватает убежденности, необходимой для того, чтобы браться за трудные дела, требующие мужества и напряжения сил. Уверенность в себе придает человеку необхо-

димую самоуверенность для того, чтобы рвануться вперед или вмешаться в дело в качестве лидера.

В недостаточно уверенных в себе людях при каждой неудаче крепнет ощущение собственной некомпетентности. Полная неуверенность в себе может проявляться в ощущении беспомощности, бессилия и парализующего сомнения в собственных силах. С другой стороны, излишняя самоуверенность иногда воспринимается как высокомерие, особенно если у такого человека недостаточно развиты навыки общения. Такое качество, как самоуверенность, во-первых, не следует путать с нахальством, а во-вторых, для оказания положительного влияния на других самоуверенность должна опираться на реальность. Следовательно, недостаточный уровень самоосознания служит помехой для реалистичной уверенности в себе.

Такая уверенность может проявиться в решительной самопрезентации, демонстрации своего «вида». Весьма уверенные в себе люди словно распространяют вокруг себя харизму, внушая окружающим чувство доверия. Было замечено, что повышенная уверенность в себе отличала выдающихся работников от средних, к примеру, среди супервайзеров, управляющих и администраторов.

Люди самоуверенные обычно представляются очень энергичными, способными взяться за трудное дело, овладеть новой профессией или приобрести дополнительные навыки и умения. Они считают себя инициаторами, ускорителями и движущей силой, понимая, что благодаря своим талантам выгодно отличаются от других. Опираясь на эту внутреннюю силу, они способны лучше анализировать собственные решения и действия, сохраняя спокойствие перед лицом оппозиции. К примеру, характерными особенностями выдающихся аудиторов является то, что их нельзя запугать и на них трудно оказать давление.

Уверенность в себе наделяет человека силой принять твердое решение или устойчиво держаться выбранного курса, невзирая на противодействие, несогласие или даже явно выраженное неодобрение со стороны власть имущих. Самоуверенные люди всегда придерживаются своих позиций, они исполнены решимости, не будучи при этом высокомерными или ершистыми. По этому поводу Ли Якокка, сделавший Chrysler автомобильной компанией мирового уровня, заметил: «Если бы мне пришлось одним словом определить качества, необходимые хорошему управляющему, я бы сказал, что все они сводятся к единственному – решительности… В конечном счете надо объединить всю информацию, установить график и действовать».

Имеешь талант – верь в него

«Когда мне было лет девять или десять, я решил, что летом не помешает подзаработать денег, подстригая газоны. Я приготовил косилку, уговорил родителей заплатить за бензин и даже напечатал рекламные листовки. Но когда настало время ходить и настойчиво предлагать эту услугу, мне не хватило уверенности, чтобы подойти хотя бы к одному дому».

Эти трогательные воспоминания принадлежат студенту, который таким образом объяснил, почему решил укрепить уверенность в собственных силах, спустя несколько лет вновь обратившись к программе подготовки руководящих работников со степенью магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями уже в качестве менеджера. Став взрослым человеком, он по-прежнему утверждал: «Одной из самых трудных проблем для меня остается обратиться к кому-нибудь по телефону или лично, чтобы обсудить интересующие меня возможности, – мне не хватает уверенности в себе».

У этой истории счастливый финал: после нескольких месяцев систематических тренировок по выработке напористости он стал увереннее. Хотя некоторые люди, по-видимому, обладают врожденной самоуверенностью, у застенчивых и робких тоже есть шанс – практикуясь, они могут стать более смелыми.

С уверенностью в себе тесно связано то, что психологи называют «самоэффективностью», положительной оценкой своей способности выполнять работу. Самоэффективность – это отнюдь не синоним реальных навыков и умений, которыми мы обладаем. Она по большей части является нашим представлением о том, что мы можем сделать с помощью имеющихся у нас навыков и умений. Самого по себе мастерства явно недостаточно, чтобы обеспечить наивысшую эффективность работы, – человек должен верить в свое мастерство, чтобы использовать его наилучшим образом.

Альберт Бандура, психолог из Стэнфордского университета, который первым предпринял исследование самоэффективности, обратил внимание на контраст между теми, кто сомневается в себе, и теми, кто верит в свои способности, когда возникает необходимость взяться за трудное дело. Люди, продемонстрировавшие навыки самоэффективности, охотно принимают вызов; те же, кто не верит в собственные силы, даже не пытаются испытать себя. Они вообще не задумываются о том, насколько хорошо у них могло бы все получиться на самом деле. Уверенность в себе пробуждает сильное желание достичь чего-либо, а неуверенность гасит его.

Из 112 бухгалтеров – соискателей определенной должности, ставших участниками этого исследования, именно тех, у кого больше всего было развито чувство самоэффективности, десять месяцев спустя супервайзеры сочли лучшими работниками. Их уровень самоэффективности оказался более надежным показателем для оценки рабочих данных, чем действительный уровень мастерства или профессиональной подготовки, которую они получили до приема на работу.

Существует тесная связь между самопознанием и уверенностью в себе. У каждого из нас есть внутренняя карта склонностей, способностей и недостатков. Например, один молодой человек искренне считал себя мастером в вопросах установления личных связей с общественными организациями и отдельными лицами, способным с блеском провести собеседование при приеме на работу или телефонный разговор о возможности продажи. Но в личной жизни он был чрезвычайно застенчив, крайне редко появляясь на вечеринках или свиданиях. Следовательно, чувство самоэффективности связано с определенными сферами: по тому, насколько хорошо мы, по нашему мнению, проявляем себя на работе, далеко не всегда можно судить о том, насколько успешно, опять же по нашему мнению, мы справились бы с аналогичной деятельностью в любых других сферах жизни.

Работники, уверенные в своих способностях, все делают лучше отчасти потому, что собственная убежденность побуждает их работать усерднее и дольше, упорно преодолевая разнообразные трудности. Мы, как правило, избегаем таких ситуаций или областей, в которых боимся потерпеть неудачу. И даже если у нас вполне хватает талантов, чтобы успешно выполнить какое-то задание, из-за отсутствия уверенности в том, что сумеем справиться со всеми проблемами, мы подчас начинаем действовать теми методами, которые заведомо обрекают нас на провал. Помните, что нет ничего более вредного, чем мысль: «Я не сумею этого сделать».

Одна из наиболее ярких черт тех работников, которые не слишком уверены в своих силах, – это парализующий страх перед кажущейся неумелостью, а другая – готовность легко отказаться от собственного мнения или оценки и даже от каких-то хороших идей, если возникают возражения или препятствия. Из других подобного рода качеств можно отметить хроническую нерешительность, особенно в затруднительном положении, стремление избегать даже малейшего риска и неспособность высказывать вслух ценные идеи.

Как показывают данные исследования, проводимого в течение нескольких десятков лет с участием управляющих компании American Telephone and Telegraph, уверенность в своих силах в самом начале карьеры обеспечила таким работникам продвижение по службе и успех на высших руководящих постах в последующие годы. В другом исследовании, длившемся около шестидесяти лет, принимало участие более тысячи мужчин и женщин с очень высоким коэффициентом умственного развития, за которыми наблюдали с детства и до ухода на пенсию. Так

вот те, кто с самого начала был в высшей степени уверен в своих силах, оказались и самыми успешными на протяжении всей жизни.

Смелость открыто высказать свое мнение

У больного резко подскочило давление! Почему? Да потому что он забыл принять лекарство от гипертонии, отчего у пожилого мужчины случился обширный инсульт. Теперь ему назначен курс интенсивной терапии в больнице со специализацией по лечению черепно-мозговых травм, где в течение нескольких последующих дней решится вопрос, будет он жить или нет. Консервативные методы лечения сосредоточены на определении размеров зоны поражения головного мозга и попытках не допустить дальнейшего кровоизлияния.

В один из этих дней его навестила близкая приятельница, дипломированная медсестра, работавшая в той же больнице, которая случайно заметила, что в его медицинской карте среди множества прописанных лекарств нет ни одного для снижения кровяного давления. Встревожившись, она обратилась к неврологу, чтобы тот еще раз проверил результаты сканирования головного мозга ее приятеля, и спросила: «Принимает ли он что-нибудь от высокого давления?»

Раздраженный тем, что его оторвали от дел, специалист по болезням мозга сердито пробурчал: «Мы здесь лечим только то, что выше шеи», и с гордым видом выплыл из палаты.

Теперь уже всерьез обеспокоенная тем, что о лекарстве, необходимом для выздоровления ее друга, по всей видимости, благополучно забыли, медсестра направилась в кабинет главврача. Она подождала, пока он закончит свой телефонный разговор, извинилась за вторжение и объяснила причину своего визита, после чего незамедлительно последовал приказ возобновить применение гипотензивного средства.

«Я понимала, что иду в обход заведенного порядка, когда отправилась прямиком к главврачу, – рассказывала мне впоследствии эта медсестра. – Но если бы вы знали, сколько раз мне приходилось видеть, как пациенты умирали из-за того, что никто не следил за их давлением. Надо было срочно что-то предпринять».

Убежденность в том, что правила и стандартные методы можно изменить, мужество в попытке добиться своего – это признаки уверенности в себе. В самом деле исследование, проведенное на базе одной большой университетской больницы с участием 209 медсестер, наглядно показало: те из них, кто обладал наиболее развитым чувством самоэффективности, чаще других высказывали свои мысли вслух при столкновении с неадекватными или опасными с медицинской точки зрения ситуациями. Уверенные в себе медсестры открыто возражали врачам, а если это не помогало исправить положение дел, шли к их начальству.

Подобная конфронтация или протест – это мужественный поступок, особенно с учетом низкого статуса медицинских сестер в больничной иерархии. Уверенные в себе медсестры считали, что если они выразят несогласие, их мнение сыграет свою роль в изменении сложной ситуации к лучшему. Те медсестры, которым недоставало уверенности в себе, придерживались иной тактики: вместо того чтобы протестовать или пытаться исправить ошибку, они прекращали борьбу.

Возможно, сестринское дело – это особый случай, потому что медсестрам, как правило, ничего не стоит устроиться на работу. В тех сферах, где рынок труда отличается большей напряженностью – преподавание, социальная работа или среднее административное звено, – может потребоваться особенно высокий уровень уверенности в себе, чтобы выразить до такой же степени смелое, открытое несогласие. Но независимо от рода занятий или организации только по-настоящему уверенные в себе люди всегда готовы рискнуть и громко указать на существующие проблемы или несправедливость, на которые остальные лишь жалуются – или машут рукой.

Глава 5
Самоконтроль

Прогоните страх.
У. Эдвардс Деминг

Это явление можно назвать наихудшим ночным кошмаром всех докладчиков. Одному моему другу, психологу, жившему на Восточном побережье, как-то раз пришлось слетать на Гавайи (штат США), чтобы выступить на съезде полицейского руководства. Из-за отложенных рейсов и несогласованного расписания он лишился сна, у него сбились биоритмы, возникло чувство полной измотанности. Находясь в таком состоянии, мой друг даже думать не хотел о том, что на следующее утро назначена его лекция. Он с опаской прикидывал, с чего бы начать свое выступление, поскольку занимал позицию, вызывающую возражение у этой аудитории, а ему хотелось всех переубедить. Вскоре под влиянием усталости опасения превратились в панический ужас.

Свою лекцию мой друг начал с шутки, но вдруг запнулся и замолчал на самом интересном месте, поскольку… забыл, что хотел сказать дальше, – и весь похолодел. В голове было пусто. Мало того, что он не мог вспомнить концовку шутки, – он вообще не помнил, о чем должен говорить. Все его записи потеряли смысл, а внимание сосредоточилось на лицах людей, сидевших в зале, и тысяче пар устремленных на него глаз. Посчитав за лучшее не продолжать, он извинился и покинул подиум.

Только через несколько часов он собрался и прочел-таки лекцию, причем даже сумел удачно пошутить, чем вызвал оживление в зале и аплодисменты. Рассказывая мне о пережитой им панической атаке, он заметил: «Единственное, о чем я в состоянии был думать в тот момент, – это о том, сколько людей пристально смотрят на меня и ждут, когда я продолжу… но хоть убей – никак не мог вспомнить, что же мне надо говорить».

Одно из самых поразительных открытий в ходе изучения головного мозга человека в условиях стресса – вроде выступления перед критически настроенной аудиторией – свидетельствует о том, что именно работа эмоционального центра человеческого мозга в такие моменты искажает действие его исполнительного центра и предлобных долей.

Предлобная зона служит вместилищем «оперативной памяти», способности обращать внимание и запоминать любую попадающуюся на глаза информацию. Оперативная память крайне необходима для восприятия и понимания, планирования и принятия решений, рассуждения и усвоения знаний.

Оперативная память действует лучше всего, когда ум спокоен. Но в чрезвычайной ситуации мозг переходит в режим самозащиты, отбирая ресурсы у оперативной памяти и передавая их другим отделам, чтобы сохранить сверхбдительность всех органов чувств, – эта ментальная установка сформировалась в ходе эволюции для выживания.

Пока сохраняется критическое положение, мозг возвращается к простым, самым привычным, рутинным действиям и реакциям, отказываясь от сложного мышления, творческих озарений и долгосрочного планирования. В фокусе внимания – текущий момент или насущная критическая ситуация. Что касается моего друга, то этот режим критической ситуации парализовал его способность вспомнить речь, сфокусировав внимание на «опасности» у него под носом – всех этих людях в зале, с интересом ожидавших, когда он заговорит.

Несмотря на то, что цепи оповещения о чрезвычайных обстоятельствах развивались миллионы лет назад, сегодня мы ощущаем их работу в виде тревожных эмоций: беспокойства, волн тревоги, паники, фрустрации, раздражения, гнева, ярости.

«Теракт» миндалевидного тела, обошедшийся в три миллиона долларов

Когда Майк Тайсон в 1997 году во время боя за звание чемпиона по боксу в тяжелом весе впал в бешенство и откусил Эвандеру Холифилду изрядный кусок уха, эта выходка обошлась ему в 3 миллиона долларов (максимальный штраф, который можно было взять из его денежного приза в 30 миллионов долларов). Кроме того, он на целый год был отстранен от участия в соревнованиях по боксу.

В некотором смысле Тайсон пал жертвой сработавшего центра тревоги собственного головного мозга.

Расположенный в древнем эмоциональном центре мозга контур тревожной сигнализации покоится на ряде структур, окружающих ствол мозга кольцом, известным как лимбическая система. Структурой, играющей главную роль в эмоциональных реакциях на критические ситуации и заставляющей нас «взрываться», является миндалевидное тело.

Предлобная зона – исполнительный центр – соединяется с миндалевидным телом тем, что можно назвать невральной «автострадой высшего класса». Эти невральные связи между миндалевидным телом и предлобной зоной действуют как тревожная сигнализация в головном мозге, имевшая громадное значение для выживания человека на протяжении миллионов лет эволюции. Миндалевидное тело – это банк эмоциональной памяти головного мозга, хранилище всех наших побед и поражений, надежд и страхов, негодования и фрустрации. Оно использует накопленные воспоминания для выполнения роли часового, сканируя поступающую информацию – все, что мы видим и слышим, – мгновение за мгновением, чтобы оценить ее с точки зрения наличия опасностей или благоприятных возможностей, сопоставляя текущие события с хранимыми эталонами наших прошлых переживаний.

Что касается Тайсона, то, получив удар головой от Холифилда, он разозлился, вспомнив, как соперник проделал то же самое восемь месяцев назад во время матча, в котором Тайсон потерпел поражение… по поводу чего он уже тогда громогласно выражал свое недовольство. Для Тайсона все закончилось классическим «бандитским нападением» со стороны миндалевидного тела, то есть мгновенной реакцией с катастрофическими последствиями.

В процессе эволюции миндалевидное тело, по всей вероятности, использовало свои матрицы воспоминаний, чтобы отвечать на важные для выживания вопросы, такие как: «Кто из нас добыча – он или я?» Ответы на эти вопросы требовали сообразительности, чтобы правильно сориентироваться в ситуации, выработать мгновенную ответную реакцию и прийти в состояние полной готовности. Здесь мало чем помогла бы пауза, взятая для глубоких размышлений или обдумывания положения дел.

Ответная реакция головного мозга в критической ситуации по-прежнему следует той древней стратегии: усиливает остроту памяти, «обесточивает» комплексное мышление и запускает привычную, автоматическую ответную реакцию… хотя в условиях современной трудовой жизни она вполне может иметь драматические последствия.

Когда эмоции выходят из-под контроля

Однажды, ожидая самолет в аэропорту О’Хара, я был вынужден слушать, как стоявшая рядом со мной женщина говорила по телефону, вернее, она кричала. Судя по всему, она находилась в самом разгаре крайне неприятного бракоразводного процесса, а с бывшим мужем, видимо, было трудно договориться. «Этот мерзавец опять уперся насчет дома! – надрывалась она. – Мой адвокат позвонил мне прямо с заседания и объявил, что мы должны снова явиться

в суд, а у меня сегодня в полдень презентация… Ну самое неподходящее время для такого идиотизма!» Она резко закончила разговор, схватила дорожную сумку и унеслась.

Как всегда бывает, ссоры и затруднения приходится улаживать в «самое неподходящее время», что заставляет нас выходить из себя… или, по крайней мере, так думать. Когда стрессы наслаиваются друг на друга, оказывается, что они не просто суммируются – создается впечатление, что они умножают чувство напряжения. В результате на грани нервного срыва каждая дополнительная нагрузка воспринимается все более невыносимой, фактически – последней каплей в море. Это, в частности, относится и к несерьезным стычкам, которые обычно нас не слишком-то и расстраивают, но иногда внезапно оказываются катастрофическими. Поэт Чарлз Буковски[16] сказал: «В психушку нас отправляют вовсе не глобальные события, не потеря любимого, а шнурок ботинка, который обрывается в самую неподходящую минуту».

Для организма не существует никакой разницы между работой и домом; стресс накладывается на стресс независимо от его источника. Причина, по которой легкая ссора способна довести нас до взрыва, если мы уже на взводе, относится к области биохимии. Когда миндалевидное тело «нажимает» кнопку паники, в головном мозге запускается целый каскад реакций, который начинается выделением гормона, известного как «фактор, способствующий высвобождению адренокортикотропного гормона», и заканчивается «разливом» стрессовых гормонов, главным образом, кортизола.

Гормонов, выделяющихся в условиях стресса, достаточно для разовой реакции по принципу «сражайся или спасайся», но, появившись, они остаются в организме часами, и всякий очередной инцидент, расстраивающий человека, повышает уровень стрессовых гормонов, уже присутствующих в организме. Суммарный результат может превратить миндалевидное тело в чувствительнейший «спусковой крючок», готовый ввергнуть нас в ярость или панику при малейшем раздражении.

Первое, на что оказывают влияние стрессовые гормоны, – это циркуляция крови. Как только частота сердечных сокращений резко возрастает, кровь, отхлынув от высших когнитивных центров в головном мозге, устремляется к другим зонам, имеющим большее значение для мобилизации в чрезвычайной ситуации. Уровень сахара в крови, действуя как горючее, подскакивает без торможения соответствующих функций организма, а частота сердечных сокращений повышается, чтобы подготовить тело к борьбе или бегству. Общее влияние кортизола на активность головного мозга сводится к реализации примитивной стратегии выживания: обострению чувств, притуплению умственной деятельности и выполнению тех действий, которые отрепетированы лучше всего, даже если это привычка вопить или застывать в панике.

Кортизол отбирает энергетические ресурсы у оперативной памяти – у интеллекта – и передает их чувствам. Когда уровень кортизола высок, люди делают больше ошибок, они более рассеянны и не могут вспомнить даже то, что совсем недавно прочли. Их обуревают посторонние мысли, и обработка информации дается с большим трудом.

Если стресс не прекращается, то вероятным конечным состоянием может стать истощение физических и духовных сил или даже нечто худшее. Когда лабораторных крыс держат в постоянном напряжении, количество выделяемого кортизола и родственных стрессовых гормонов достигает токсического уровня, и они действительно отравляют и убивают нейроны. Если стрессовое состояние длится на протяжении значительной части жизни животного, то его воздействие на мозг оказывается драматичным: происходит эрозия и сжатие гиппокампа – главного центра памяти. Нечто подобное имеет место и у людей. Совершенно невозможно предположить, чтобы сильный стресс мгновенно делал нас неадекватными – только непрекращающийся стресс может оказать длительное отупляющее воздействие на интеллект.

---

[16] Американский поэт, писатель, журналист, причисленный критикой к последователям так называемого грязного реализма. *Прим. ред.*

Конечно, стресс – это данность; зачастую просто нельзя избежать каких-то ситуаций или людей, которые не дают нам возможности передохнуть. Возьмем, к примеру, бурный рост обмена сообщениями. Опросы работников крупных корпораций показали, что каждый из них получал и посылал в среднем 178 сообщений в день; этих людей не менее трех раз в час атаковали каким-нибудь сообщением, причем каждое было по-своему срочным (как правило, ложно).

Вместо обещанного уменьшения информационной перегрузки электронная почта добавила к общему объему входящих данных сообщения, поступающие по телефону, с речевой почтой, в письмах и так далее. Людей захлестывает – то нарастая, то откатываясь – настоящий океан информации. Они вынуждены все время на это реагировать, вследствие чего создается впечатление, будто они постоянно тушат маленькие локальные пожары. Сильнее всего это сказывается на сосредоточенности: каждое сообщение отвлекает внимание, все больше затрудняя возвращение человека к прерванному занятию с полной отдачей. Общий эффект лавины сообщений выражается в нарастании хронической отвлеченности.

И действительно, как показали результаты исследования ежедневной продуктивности в такой сфере, как инженерное искусство, главной причиной низкой эффективности было частое отвлечение внимания. Но один выдающийся инженер нашел-таки способ не отвлекаться: долго работая на компьютере, он надевал наушники. Все думали, что он слушает музыку, тогда как на самом деле в его наушниках царила полная тишина, поскольку нужны они были ему только для того, чтобы ни телефон, ни коллеги не нарушали его сосредоточенности! Иногда такие приемы неплохо срабатывают, однако нам требуются еще и внутренние ресурсы, чтобы справляться с чувствами, которые провоцируют стрессовые ситуации.

Нейроны советуют: «Просто промолчи»

Предлобные доли мозга обычно сдерживают порывы миндалевидного тела, привнося в эти «необлагороженные» побуждения рассудительность, понимание жизненных принципов и осознание, какая реакция в данный момент будет наиболее подходящей или правильной. Эти цепи, передающие команду «просто промолчи», убеждают пришедшее в неистовство миндалевидное тело, что человеку, в сущности, ничто не угрожает, и потому вполне сгодится менее бурная реакция.

Базовая структура мозга основана на простой противоположности: одни нейроны возбуждают какое-то действие, а другие его тормозят. Именно благодаря тонкой настройке этих противодействующих функций осуществляется уравновешенное и плавное действие, будь то умение убеждать или точный разрез, сделанный искусным хирургом. Если люди чересчур импульсивны, значит, неполадки возникли в работе предлобной цепи торможения побуждений, а не в миндалевидном теле: такие люди не столько рвутся что-то делать, сколько, один раз начав, уже не способны остановиться.

Поскольку миндалевидное тело играет роль «тревожной сигнальной кнопки» головного мозга, ему под силу мгновенно заблокировать предлобные доли, чтобы должным образом встретить чрезвычайную ситуацию, о которой оно само же и объявило. Предлобные доли со своей стороны не могут так быстро и напрямую подавить миндалевидное тело. В их распоряжении имеется только набор «тормозных» нейронов, способных пресечь поток указаний, которые столь отчаянно посылает обезумевшее миндалевидное тело… почти как при наборе секретного кода, отключающего ложно сработавшую домашнюю систему безопасности.

Ричард Дэвидсон, директор лаборатории аффективной неврологии Университета штата Висконсин, продолжил серию крайне важных исследований по визуализации головного мозга, в которых приняли участие две группы людей: одни обладали способностью легко и быстро восстанавливать физические и душевные силы после взлетов и падений, а других превратности

судьбы легко выбивали из колеи. В ходе экспериментов Дэвидсон вел графическое наблюдение за активностью головного мозга участников, когда они выполняли какие-нибудь задания, провоцирующие стрессорные реакции, например, описывали самое неприятное событие в своей жизни или за короткое время должны были решать трудные математические задачи.

Жизнерадостные люди необыкновенно быстро оправлялись от стресса, когда их предлобные зоны в считаные секунды успокаивали миндалевидное тело – и их самих. Более ранимые люди, напротив, переживали продолжающееся усиление активности своего миндалевидного тела и дистресс в течение нескольких минут после окончания любого рода стрессорной деятельности.

«Неунывающие люди начинали подавлять дистресс уже во время создающего напряжение столкновения, – рассказывал Дэвидсон. – Это оптимисты, ориентированные на действие. Если в их жизни что-то идет не так, они тут же начинают думать, как исправить ситуацию».

Этот контур торможения между предлобными долями и миндалевидным телом составляет основу многих способностей к саморегулированию, особенно к самоконтролю в условиях стресса и умению адаптироваться к переменам, которые позволяют успокаиваться перед лицом реалий трудовой жизни: кризиса, неопределенности и меняющихся перспектив. Способность предлобных долей мозга подавлять поток информации, передаваемый миндалевидным телом, сохраняет ясность ума и удерживает наши действия в определенном русле.

Чтобы перейти от лабораторных условий к реальной жизни, рассмотрим, во что обходится предприятию руководитель, который принимает решения и командует людьми, но не владеет в достаточной мере этим самым главным эмоциональным навыком. Так, среди управляющих магазинами крупной американской розничной торговой сети провели специальное исследование. Результаты показали, что у людей, которые пребывали в наибольшем напряжении, испытывали постоянное беспокойство или были сверх меры загружены работой, профессиональные показатели, оцениваемые четырьмя способами (чистая прибыль, объем продаж на квадратный фут, товарооборот в расчете на одного работника и на каждый доллар инвестиций в товарно-материальные запасы), наихудшие. А в магазинах тех, кто в полной мере владел собой в аналогичных затруднительных обстоятельствах, торговая статистика оказалась лучшей.

Маленькие любители зефира вырастают и идут на работу

Шестеро друзей, все студенты колледжа, засиделись далеко за полночь за выпивкой и картами, как вдруг неожиданно вспыхнул спор. Полемика между Маком и Тэдом становилась все жарче, их голоса звучали все раздраженнее, пока, наконец, Мак не впал в ярость, перейдя на пронзительный крик, – но внезапно Тэд заметно успокоился и взял себя в руки. Однако Мак к тому моменту совсем потерял самообладание; он вскочил и бросился на Тэда с кулаками. Тэд отреагировал на выпад Мака очень спокойно и заявил, что готов подраться с Маком, но только после того как они закончат партию.

Мак, все еще кипевший от ярости, согласился. Им потребовалось несколько минут, чтобы доиграть; все остальные последовали примеру Тэда и завершили игру так, словно ничего особенного не произошло. Это дало Маку время успокоиться и собраться с мыслями. В конце партии Тэд спокойно обратился к Маку: «А теперь, если тебе хочется продолжить эту дискуссию, я готов выйти». Но Мак, у которого была возможность угомониться и все обдумать, извинился за свою несдержанность. Драка не состоялась.

Спустя двадцать лет они снова увиделись на встрече однокашников. Тэд весьма преуспел в сфере коммерческой недвижимости, а Мак стал безработным и вел безуспешную борьбу с наркотиками и алкоголем.

Контраст между Маком и Тэдом служит ярким свидетельством преимущества в умении обуздывать свои порывы. Главной цепью всего процесса является комплект «тормозных» нейронов в предлобных долях мозга, который может наложить запрет на побуждающие к действию сигналы, поступающие из эмоциональных центров, главным образом, от миндалевидного тела, в минуты ярости или искушения. У Тэда эта цепь, по-видимому, работала хорошо, а у Мака слишком часто давала осечку.

История Мака и Тэда перекликается с описанием жизненного пути детей из двух разных групп, о которых я рассказывал в книге «Эмоциональный интеллект». Они были участниками известного эксперимента «тест с зефиром», проведенного Стэнфордским университетом. Вкратце напомню, в чем было дело. Детей в возрасте четырех лет, посещавших дошкольное учреждение Стэнфорда, по одному усаживали в комнате за стол, на котором лежал один зефир, и говорили: «Ты можешь, если хочешь, взять этот зефир прямо сейчас, но если ты не съешь его, пока меня не будет в комнате, то, вернувшись, я дам тебе целых два зефира».

Примерно четырнадцать лет спустя, когда эти дети уже заканчивали среднюю школу, тех, кто мгновенно съедал зефир, сравнили с теми, кто согласился ждать и получил еще две штуки. Так вот, дети, сразу схватившие лакомство, по сравнению с терпеливыми чаще теряли голову в условиях стресса, быстрее и легче раздражались, ввязывались в драку. Они оказались практически не способны противостоять соблазнам на пути к цели.

Однако более всего исследователей удивил результат, которого они никак не ожидали: дети, не спешившие съесть зефир, в отличие от поддавшихся искушению, получили в среднем на 210 баллов больше (из 1600 возможных) за тест на определение уровня академических способностей, который проводится вместо приемных экзаменов в некоторых вузах США.

Лично я уверен в том, что ответ на вопрос, почему импульсивность снижает способность к усвоению знаний, опять же следует искать в связях миндалевидного тела с предлобными долями мозга. Ведь само по себе миндалевидное тело как генератор эмоциональных импульсов представляет собой неиссякаемый источник поводов для отвлечения, а предлобные доли служат местом размещения оперативной памяти, то есть способности сосредоточивать внимание на том, о чем мы думаем в данный момент.

Выходит, что чем больше нами владеют мысли, которыми правят эмоции, тем меньше в оперативной памяти остается «пространства внимания». Для школьника это означает невозможность полностью сосредоточить внимание на преподавателе, учебнике или домашнем задании. Но если все это тянется годами, возникает дефицит обучаемости, который оборачивается низкими оценками по результатам теста академических способностей. То же самое верно и в отношении работы: за импульсивность и отвлечение внимания приходится расплачиваться снижением способности к обучаемости или адаптации.

Дети, охваченные стэнфордским исследованием, повзрослели и влились в ряды экономически активного населения, – но выявленные различия со временем стали еще более явными. Когда им было под тридцать, устоявшие в детстве перед искушением мгновенно съесть зефир, все еще сохраняли больше интеллектуальных навыков, были более внимательными и умели лучше сосредоточиваться. Им легче удавалось завязывать и поддерживать близкие и искренние отношения, они были более надежными и ответственными партнерами, демонстрируя перед угрозой краха большее самообладание.

Напротив, те, кто в ходе теста сразу же покусился на зефир, теперь, к тридцати годам, стали менее способными к познанию и гораздо менее компетентными в эмоциональном плане, чем те, кто сдерживал себя. Они чаще оставались одиночками, были менее надежными людьми, легче отвлекались и были не способны отсрочить удовлетворение, преследуя свои цели. В состоянии стресса им не хватало выносливости или самоконтроля. Реагируя на затруднительные обстоятельства, они проявляли недостаточную гибкость, демонстрируя вместо этого снова и снова ту же самую бесполезную и драматичную ответную реакцию.

В рассказе о малышах, любивших зефир, содержатся достаточно серьезные уроки, имеющие отношение к тому, чем оборачиваются для нас неконтролируемые эмоции. Когда мы оказываемся во власти порыва, волнения и эмоциональности, страдает наша способность думать – и работать.

Управляемое сердце

Эмоциональное саморегулирование – это не только преодоление дистресса или сдерживание порывов; оно может подразумевать и намеренное выявление эмоции, пусть даже неприятной. Мне рассказывали, что некоторые сотрудники коллекторских агентств, готовясь обзванивать людей с требованиями уплаты долга, намеренно заставляют себя распалиться и прийти в раздраженное, злобное состояние. Врачи, которым приходится сообщать дурные вести пациентам или их семьям, приводят себя в соответствующее моменту мрачное настроение. Так же поступают и владельцы похоронных бюро, встречающиеся с семьями, потерявшими близкого человека. В розничной торговле и сфере услуг поистине универсальными являются призывы проявлять дружелюбие к клиентам.

Представители одной из научных школ утверждают, что когда работникам приказывают проявлять определенную эмоцию, им приходится выполнять изнурительный «эмоциональный труд», чтобы сохранить работу. Когда приказы босса определяют, какие эмоции должен демонстрировать человек, он вынужден отрешаться от своих собственных чувств. Сотрудники магазинов, служащие аэропортов, сопровождающие пассажиров к самолету, и гостиничный персонал принадлежат к числу работников, пытающихся управлять душевным состоянием именно таким образом. Арни Хохшилд, социолог из Университета штата Калифорния в Беркли, называет это «коммерциализацией человеческих чувств», принимающей форму эмоциональной тирании.

При ближайшем рассмотрении становится очевидным, что это всего лишь половина дела. Решающим моментом при выяснении, является эмоциональный труд изнурительным или нет, оказывается то, насколько данный человек отождествляет себя с работой. Для медсестры, которая считает себя заботливой и сострадательной, несколько минут, потраченных на утешение страдающего пациента, не будут в тягость, ведь именно это наполняет ее работу большим смыслом.

Принцип эмоционального самоконтроля вовсе не означает отрицания или подавления истинных чувств. И от «дурных» настроений тоже иногда бывает толк. Так, гнев, печаль или страх вполне могут стать источниками творчества, энергии и возникновения новых связей. Подчас гнев оказывается мощным стимулом к действию, особенно если он рождается из страстного желания устранить несправедливость или неравноправие. Разделенная печаль накрепко связывает людей, а внутреннее беспокойство, порожденное тревогой, если, конечно, оно не захлестывает с головой, возбуждает творческий дух.

Эмоциональный самоконтроль нельзя путать с излишне строгим контролем, то есть «удушением» всех чувств и непосредственных эмоций, ибо при таком сверхконтроле не обойтись без физических и ментальных издержек. У людей, сдерживающих свои чувства, особенно сильные и негативные, начинается учащенное сердцебиение – явный признак нарастающего напряжения. Если такое подавление эмоций становится хроническим, оно может ухудшить процессы мышления и выполнения интеллектуальной работы, а также помешать налаживанию нормальных социальных связей.

Эмоциональная компетентность, напротив, подразумевает наличие выбора в выражении своих чувств. Такая искусность в обращении с эмоциями приобретает особую важность в мировой экономике, поскольку основные правила выражения чувств существенно меняются в зависимости от культуры того или иного государства. То, что уместно в одной культуре, восприни-

мается как неприлично бурная вспышка в другой. К примеру, руководители компаний из стран Северной Европы, принадлежащие к культуре, где принято сдерживать эмоции, возможно, покажутся «холодными» и замкнутыми своим деловым партнерам из Латинской Америки.

В Соединенных Штатах эмоционально невыразительное поведение часто служит способом передачи негативной информации, ощущения отчужденности или безразличия. В ходе исследования с участием примерно двух тысяч супервайзеров, управляющих и директоров американских компаний была обнаружена прочная взаимосвязь между недостатком непосредственности и плохим исполнением своих служебных обязанностей. Отличные управляющие были более непосредственны, чем их заурядные коллеги, а директора лучше контролировали себя в смысле проявления эмоций, чем управляющие низкого уровня, по той простой причине, что директора, по-видимому, чаще думают о последствиях выражения «неправильной» эмоции в конкретной ситуации.

Столь взвешенный подход к проблеме в высших эшелонах власти и бизнеса свидетельствует о том, что, когда речь заходит об эмоциях, рабочее место по-прежнему остается особым случаем, почти что «культурой», отделенной от всей остальной жизни. При близком общении с друзьями и семьей мы можем – и должны – обсуждать и обдумывать все, что тяготит нашу душу, но на работе чаще преобладают другие правила выражения эмоций.

Саморегулирование – умение справляться с порывами, равно как и с мучительными чувствами, – зависит от функционирования эмоциональных центров в тандеме с исполнительными центрами, расположенными в предлобных зонах головного мозга. Эти два главных навыка – осуществление контроля над порывами и умение справляться с огорчениями – лежат в основе пяти эмоциональных компетенций.

Самоконтроль: умение эффективно справляться с разрушительными эмоциями и побуждениями.

Высокое чувство долга: проявление честности и высоких моральных качеств.

Добросовестность: надежность и ответственность при выполнении обязательств.

Приспособляемость: гибкость в отношении перемен и при столкновении с трудностями.

Новаторство: открытость для свежих идей, подходов к решению проблем и новой информации.

САМОКОНТРОЛЬ

Сдерживание разрушительных эмоций и побуждений

Люди, обладающие этой компетенцией:

● хорошо справляются со своими порывами и мучительными эмоциями;

● остаются спокойными и решительными, не теряя присутствия духа даже в трудные моменты;

● ясно мыслят и остаются собранными в затруднительных обстоятельствах.

Билл Гейтс мечет икру: плюется, как верблюд, глаза навыкате, огромные очки перекосило, лицо пылает… Дело происходит в небольшом, до отказа забитом конференц-зале компании Microsoft с длинным столом посередине, вокруг которого сидят 20 молодых «майкрософтиков». Большинство взирает на своего босса с нескрываемым страхом, остальные вообще не осмеливаются поднять на него глаза.

«Отвратительный аромат бросающего в пот ужаса наполняет зал» – так начинается рассказ о проявлении высшего искусства управления эмоциями. И пока Гейтс продолжает свою гневную тираду, несчастные программисты неловко ерзают в креслах и смущенно бормочут какие-то извинения, пытаясь его убедить или хотя бы успокоить… но безуспешно. Кажется,

никому не удастся с ним справиться… за исключением маленькой китаянки с нежным голосом, которая, похоже, оказалась единственной из присутствующих в зале, кого не испугал этот приступ гнева. Она смотрит Гейтсу прямо в лицо, тогда как другие избегают встречаться с ним глазами.

Дважды она прерывает его гневные излияния. В первый раз ее слова вроде бы немного успокаивают Гейтса, но почти тут же он снова начинает вопить. Во второй раз он слушает ее молча, сосредоточенно уперевшись взглядом в стол. Потом его гнев вдруг проходит, и он произносит своим обычным голосом: «О’кей… это, похоже, подойдет. Валяйте». На этом совещание заканчивается.

Содержание того, что сказала эта женщина, мало чем отличалось от высказываний ее коллег. Но спокойствие помогло ей лучше выразиться и сохранить ясность мышления, не давая страху завладеть рассудком. Ее манера поведения составляла часть передаваемой ею информации, посылая сигнал, что вспышка босса ее нисколько не испугала, что она сумела воспринять ее, не впадая в панику, и что, по сути, нет никаких причин так выходить из себя.

Искусство такого рода бывает в известной мере скрытым от глаз, ибо самоконтроль в основном проявляется в *отсутствии* явных эмоциональных фейерверков. О том, что у человека есть это качество, свидетельствует умение не огорчаться и не волноваться в условиях стресса; способность общаться с любым враждебно настроенным собеседником, не отвечая грубостью на грубость или упреком на упрек. Другой вполне бытовой признак – это умение рассчитывать время. Ведь только самоконтроль позволяет человеку в точности придерживаться ежедневного расписания, хотя бы для того, чтобы откладывать вроде бы срочные, а в действительности пустяковые дела на потом или сопротивляться соблазну развлечений и удовольствий, отнимающих массу времени.

Крайнее проявление личной ответственности на рабочем месте, по всей вероятности, состоит в поддержании контроля над собственным душевным состоянием. Настроения оказывают сильнейшее влияние на мышление, память и восприятие. В приступе ярости мы легче вспоминаем случаи, подпитывающие дурное настроение, наши мысли полностью переключаются на объект гнева, а раздражение до такой степени искажает мировосприятие, что высказывание, кажущееся в других обстоятельствах вполне невинным, в этот момент задевает нас больнее, чем откровенно враждебное. Сопротивление деспотичному влиянию настроений необходимо человеку как фактор, усиливающий способность к продуктивной деятельности.

Когда работа становится адом

Много лет назад у меня появился новоиспеченный босс, который поражал окружающих своим непомерным честолюбием. Его метод выглядеть достойно на новом посту заключался в приеме на работу новых авторов – «своих людей» – и проверке того, чтобы их работы при публикации занимали самое заметное место. Он проводил с новыми сотрудниками массу времени, старательно игнорируя нас, старую команду.

Возможно, на моего босса давил сам «хозяин» – я никогда не понимал, что им движет. Но в один прекрасный день он, к моему немалому удивлению, предложил мне побеседовать с ним в корпоративном кафетерии за чашкой кофе. Там после первых же ничего не значащих слов он вдруг сообщил мне, что моя работа не соответствует стандартам. Чем именно я не отвечал стандартам, оставалось загадкой, при прежнем боссе мои работы неоднократно выдвигались на главные премии. Но вывод напрашивался сам собой: если я не займусь самоусовершенствованием, он меня уволит.

Излишне объяснять, что этот разговор вызвал у меня очень сильную, неослабевающую тревогу. Я был по уши в долгах, дети собирались поступать в колледж, так что мне позарез была необходима эта работа. Дело усугублялось тем, что писательство само по себе требует

высокой сосредоточенности, а меня терзали все эти неприятности, приводя в смятение яркими картинами рухнувшей карьеры и финансовой катастрофы.

Что сохранило мой рассудок здравым, так это метод релаксации, которым я овладел за несколько лет до описываемого периода. Простые приемы медитации, которыми я пользовался время от времени на протяжении всех этих лет. До сих пор я вполне равнодушно относился к подобному занятию, но тут стал просто фанатиком медитации, позволяя себе каждое утро по полчаса, а то и по целому часу погружаться в успокаивающее сосредоточение перед тем, как приступить к повседневным делам.

И это возымело действие: я стал собранным и разумным, делая все возможное, чтобы писать статьи по требованию на высоком профессиональном уровне. А потом наступило облегчение: мой невыносимый босс получил повышение по службе и перешел в другой отдел.

Люди, умеющие лучше других справляться с дистрессом, часто владеют методом снятия напряжения, которым могут при необходимости воспользоваться, будь то длительный прием ванны, спортивная тренировка или сеанс йоги, – одним словом, то, чем для меня оказалась медитация. Наличие в нашем арсенале такого метода релаксации вовсе не означает, что мы никогда не чувствуем себя расстроенными или не испытываем дистресс. Однако регулярное, ежедневное использование метода релаксации, по-видимому, перенастраивает момент «запуска» миндалевидного тела таким образом, что его бывает труднее возбудить. Эта невральная регулировка предоставляет нам возможность быстрее приходить в себя после «бандитских выходок» миндалевидного тела и, что самое главное, делает нас менее подверженными им. В конечном счете мы реже поддаемся дистрессу, а его приступы становятся короче.

Беспомощность

Ощущение беспомощности в гнетущей рабочей обстановке само по себе очень вредно. Одно из исследований, проведенное среди владельцев и работников сферы малого бизнеса, показало, что те из них, кто больше уверен в сохранении контроля над событиями собственной жизни, обычно менее подвержены приступам гнева, депрессии или беспокойства при возникновении конфликтов и напряженных ситуаций на работе. А те, кто почти не контролирует такого рода события, более склонны расстраиваться или даже сдаваться без боя.

Однажды в Лондоне провели исследование с участием 7400 мужчин и женщин, работавших в городском муниципальном аппарате. В итоге было выявлено следующее: сотрудники, убежденные в необходимости строго соблюдать сроки исполнения заданий, установленные кем-то другим, и полагающие, что не имеют права решать, как и с кем делать свою работу, подвергались большему на 50 процентов риску развития симптомов ишемической болезни сердца, чем более гибкие в работе люди. Ощущение беспомощности в сохранении контроля над требованиями и трудностями работы, которую мы должны выполнить, создает опасность заполучить сразу же если не сердечное заболевание, то уж как минимум гипертонию. Вот почему из всех рабочих контактов наибольшее влияние на наше эмоциональное и физическое здоровье имеют взаимоотношения с боссом или супервайзером.

Когда нескольких добровольцев в Британском научном подразделении по изучению простудных заболеваний сначала инфицировали одним из вирусов простудного заболевания, а потом в течение пяти дней наблюдали, чтобы определить, кто из них заболеет, оказалось, что наиболее восприимчивыми были люди, погрязшие в социальных конфликтах. Сам по себе напряженный день в офисе, конечно же, не создаст никаких проблем, но постоянные трения с начальником вызывают стресс, достаточный для того, чтобы снизить защитную способность организма быстро восстанавливать физические и душевные силы.

В недавно обнаруженной анатомической взаимозависимости головного мозга и тела, связывающих наше ментальное состояние с физическим здоровьем, эмоциональные центры

играют решающую роль, естественно, при наличии необычайно разветвленной сети соединений как с иммунной, так и с сердечно-сосудистой системой. Существование таких биологических связей объясняет, почему негативные чувства – печаль, разочарование, гнев, напряжение, сильное беспокойство – удваивают риск того, что у человека с больным сердцем может произойти опасное сокращение притока крови к сердцу в те моменты, когда им владеют подобные чувства, а недостаточное кровоснабжение сердечной мышцы часто становится причиной сердечного приступа.

Всем хорошо известно, что работающие матери подвергаются уникальным в своем роде физиологическим нагрузкам, когда к обычным профессиональным проблемам прибавляется еще и умственное напряжение от состояния постоянной готовности к непредвиденным внутрисемейным ситуациям вроде болезни ребенка. Кстати, у матерей-одиночек и замужних матерей, занимающих должности среднего уровня, где они мало чем распоряжаются, значительно выше уровень кортизола – гормона стресса, чем у их коллег на аналогичных позициях, не имеющих детей.

Низкий уровень кортизола может помочь организму бороться с вирусом или восстановить поврежденные ткани, но его резкий рост снижает эффективность иммунной системы. Один исследователь из Национального института психиатрии сформулировал так: «Если вы сидите и наблюдаете за крахом фондовой биржи, то из-за психологического стресса у вас повысится содержание кортизола. И если потом кто-то кашлянет вам в лицо, вы, вполне возможно, окажетесь очень восприимчивым к вирусу гриппа».

Как окупается самоосознание

Преподавателю колледжа, которого беспокоила работа собственного сердца, дали портативный монитор для контроля частоты пульса, чтобы он носил его с собой, – ведь как только частота сердечных сокращений превышала 150 ударов в минуту, сердечная мышца начинала испытывать дефицит кислорода. Как-то раз этот преподаватель отправился на одно из проводимых регулярно и казавшихся бесконечными заседаний кафедры, которые он считал пустой тратой времени.

Но с помощью монитора выяснилось, что его представления далеки от реальности. Преподаватель был уверен, что относится к заседаниям с циничной отрешенностью, в то время как его сердце разгонялось в эти минуты до опасных уровней. До сего момента он и понятия не имел, какое сильное эмоциональное расстройство вызывает у него ежедневная борьба политических взглядов на собственной кафедре. Самоосознание оправдывает себя как главная составляющая умения справляться со стрессом. Не обращая на такие проблемы пристального внимания, мы – как и этот преподаватель – можем оказаться поразительно недогадливыми относительно того, каким напряжением оборачивается для нас повседневная трудовая жизнь.

Простое осознание клокочущих внутри нас чувств может оказать благотворное влияние. Когда шестьдесят три человека из числа уволенных управляющих приняли участие в исследовании, проведенном в Южном методистском университете, многие по вполне понятным причинам оказались раздражены и враждебно настроены. Половине из них велели в течение пяти дней вести дневник, посвящая ежедневно двадцать минут изложению на бумаге своих сокровеннейших чувств и размышлений по поводу того, что им приходится переживать. Те, кто вел дневник, нашли новую работу быстрее, чем те, кто этим не занимался.

Чем точнее мы сумеем отслеживать свои эмоциональные расстройства, тем скорее сможем научиться преодолевать дистресс. Обратим внимание на эксперимент, в рамках которого люди смотрят фильм, направленный против вождения автомобиля в нетрезвом виде и выразительно показывающий сцены автомобильных аварий с морем крови. Через полчаса после просмотра фильма зрители сообщают, что чувствуют себя измученными и подавленными и что

их мысли постоянно возвращаются к недавно увиденным кошмарным сценам. Быстрее всех приходят в себя те, кто предельно четко осознает свои чувства. Полная ясность с эмоциями, по-видимому, позволяет людям справляться с дурными настроениями.

Однако невозмутимость не обязательно означает, что все в порядке. Даже если человек кажется хладнокровным, а на самом деле у него внутри все кипит, ему по-прежнему необходимо учиться справляться с бунтующими чувствами. Некоторые культуры, особенно азиатские, поощряют манеру маскировать негативные эмоции. Вполне вероятно, что это позволяет сохранять спокойные взаимоотношения, но подобная маскировка может дорого обойтись отдельному человеку. Психолог, обучавший использованию возможностей эмоционального интеллекта служащих одного азиатского аэропорта, которые сопровождали пассажиров к самолету, рассказывал: «Там проблема заключается во “взрывании внутрь”. Они не взрываются наружу – держат все внутри и от этого страдают».

Направленный внутрь эмоциональный взрыв имеет несколько недостатков. Так, люди со склонностью к таким взрывам часто бывают не способны предпринять какие-то шаги, чтобы улучшить сложившуюся ситуацию. Не проявляя внешне никаких признаков «эмоционального захвата», они всегда страдают от внутренних «побочных реакций», таких как головная боль, нервозность, злоупотребление сигаретами и спиртным, бессонница и беспрерывное самоедство. Следовательно, их здоровье подвергается той же опасности, что и здоровье людей, взрывающихся открыто, а потому им тоже необходимо научиться справляться со своими реакциями на дистресс.

Самоконтроль в действии

Вот вам классическая ситуация, произошедшая в одном из районов Манхэттена: мужчина останавливает свой Lexus на оживленной улице, прямо под знаком «Стоянка запрещена», несется в магазин за покупками и с вываливающимися из рук пакетами вылетает наружу… только затем, чтобы в бессильной ярости наблюдать, что рядом с его машиной стоит полицейский, который уже не только выписал ему штрафную квитанцию, но и вызвал эвакуатор. И сейчас его автомобиль будет отправлен куда следует.

«А ч-ч-черт! – в гневе взрывается мужчина и, повернувшись к полицейскому, переходит на визг. – Вы – худший из подонков!» – вопит он, ударяя кулаком по капоту грузовика.

Полисмен, явно взбешенный, находит в себе силы спокойно ответить: «Все по закону; если вам что-то не нравится, можете подать жалобу», – после чего поворачивается и уходит.

Самоконтроль – это качество, жизненно необходимое людям, работающим в правоохранительных органах, и особенно в патрульной полиции. При столкновении с человеком, пребывающим во власти разбушевавшегося миндалевидного тела, вроде того водителя-грубияна, вероятность завершения такой стычки дракой быстро возрастает, если полицейский тоже подпадет под влияние своего разъярившегося миндалевидного тела. Так, офицер полиции Майкл Уилсон, преподаватель Полицейской академии Нью-Йорка, утверждает, что подобные ситуации вынуждают многих из его коллег всеми силами стараться обуздать собственные внутренние реакции на неуважительное отношение собеседника, которое может оказаться не просто пустой угрозой, но и реальным сигналом «перемены власти» в ходе столкновения, что подчас оборачивается прямой опасностью для их жизни. Как говорит сам Уилсон: «Сначала, когда кто-то вас сильно огорчает, ваш организм очень хочет отреагировать, но вдруг этакий крохотный человечек, что сидит у вас в голове, шепчет: “Брось, он того не стоит. Ну дашь ты ему по морде, так сам же и проиграешь”».

В ходе профессиональной подготовки кадров для полиции людей надо научить тщательно «дозировать» применение силы (по крайней мере, в Соединенных Штатах, где, к сожалению, отмечен наивысший в мире уровень насилия) в соответствии с конкретной ситуацией. К угро-

зам, шантажу и оружию следует прибегать лишь в самом крайнем случае, поскольку такие меры вполне могут спровоцировать атаку миндалевидного тела у противника.

В результате исследования компетентности сотрудников правоохранительных органов выдающимися признаны те должностные лица, которые используют силу в минимально необходимом объеме, обращаются к легковозбудимым людям спокойно, ведя себя так, как того требует профессия, и обнаруживают большое мастерство в деэскалации конфликтов. Исследование, в котором приняли участие сотрудники дорожной полиции Нью-Йорка, показало, что те из них, кто умудрялся спокойно реагировать даже на разгневанных автомобилистов, реже всего доводили подобные столкновения до открытого применения силы.

Принцип сохранения спокойствия, несмотря на провокации, касается всех, кто по роду деятельности регулярно сталкивается с ведущими себя вызывающе или возбужденными людьми. Например, самые профессиональные консультирующие психологи и психотерапевты спокойно реагируют на личные выпады со стороны пациентов. Так же поступают и лучшие служащие аэропортов, сопровождающие пассажиров к самолету, сталкиваясь с недовольством пассажиров. А лучшие среди управляющих и руководящих работников приводят в равновесие свои внутренние импульсы, амбиции и самоуверенность с помощью самоконтроля, подчиняя личные потребности интересам и целям организации.

Способность быстро восстанавливаться – процветание на стрессе

Сравним двух руководителей, работающих в одной из американских региональных корпораций телефонной связи, где стресс за короткое время достиг заоблачного уровня, поскольку в отрасли происходят мучительные перемены. Одного из этих руководителей ни на минуту не отпускает напряжение: «Моя жизнь похожа на вечный бой. Я все время пытаюсь не выпасть из ритма и выдержать навязанные мне крайние сроки, хотя большая часть всего этого не особо-то и важна. Так, не более чем формальность. Поэтому, конечно, я нервничаю и напряжен, но у меня почти все время скулы от скуки сводит».

Другой руководитель рассуждает так: «Мне почти никогда не бывает скучно. Даже если приходится делать нечто, в первый момент не вызывающее особого интереса, то обычно стоит мне только взяться за это дело, как я нахожу его стоящим, – ведь оно чему-то меня обязательно учит. Я всегда руководствуюсь этим, стремлюсь проводить четкие различия и создавать для себя продуктивную трудовую жизнь».

Про первого руководителя говорят, что ему недостает качества, называемого стойкостью, тогда как у второго ее предостаточно. Стойкость – это способность оставаться преданным своему делу, держать себя в руках и воспринимать стресс как испытание, а не как угрозу.

Данное исследование показало, что люди, противопоставляющие стрессу стойкость, считая работу не напастью, а трудной, но увлекательной задачей и воспринимая перемены как удобный повод для развития и очередного шага вперед, переносят физическую нагрузку от стресса гораздо лучше, без ощутимых страданий.

Парадокс трудовой жизни заключается в том, что в одной и той же ситуации один человек может усматривать ужасную опасность, а другой – придающую силы сложную задачу. При наличии надлежащих эмоциональных ресурсов то, что кажется угрожающим, можно воспринять как вызов, встретив его с энергией и даже с энтузиазмом. С точки зрения деятельности головного мозга существует принципиальное различие между «хорошим стрессом» – сложными задачами, которые мобилизуют силы и служат для нас стимулом, и «плохим стрессом» – угрозами, которые потрясают, парализуют или деморализуют нас.

Химические вещества головного мозга, пробуждающие в нас энтузиазм для решения каких-то проблем, сильно отличаются от тех, которые реагируют на стресс или угрозу. Если

мы полны энергии, прилагаем максимальные усилия и пребываем в прекрасном настроении, значит, они действуют на полную катушку. Биохимия таких продуктивных состояний основана на активизации симпатической нервной системы и надпочечников, чтобы вызвать выделение химических веществ, которые называются катехоламинами.

Эти катехоламины – адреналин и норадреналин – более продуктивно побуждают нас к действию, чем безумная настойчивость кортизола. Как только головной мозг переходит в режим «чрезвычайного положения», он начинает наращивать количество кортизола в дополнение к непомерно высоким уровням катехоламинов, хотя и при гораздо меньшей активации мозга. А вот когда работает только система секретирования катехоламинов, мы и так уже делаем максимум того, на что вообще способны. (Кстати, ни угроза потерять работу, ни критическое замечание со стороны босса не приводят к активации механизма выделения кортизола; виноваты в этом бывают только тоска, раздражительность, разочарование и даже усталость.)

Значит, в некотором смысле есть два вида стресса: хороший и плохой, и две раздельно действующие биологические системы. Кроме того, существует и так называемая точка равновесия, в которой симпатическая нервная система «пыхтит» (но не слишком), мы пребываем в прекрасном настроении, а наша способность думать и реагировать достигает оптимума. Этой же точке соответствует и наша максимальная продуктивность.

НАДЕЖНОСТЬ И ДОБРОСОВЕСТНОСТЬ

Соблюдение критериев честности и высоких моральных качеств, готовность принять на себя ответственность за свою работу

Люди, обладающие такой компетенцией, как надежность:

- безупречны и поступают этично;
- завоевывают доверие благодаря своей надежности и искренности;
- признают свои ошибки и противостоят неэтичным поступкам других людей;
- занимают твердые принципиальные позиции, даже если они непопулярны;

как добросовестность:

- выполняют обязательства и обещания;
- считают себя ответственными за достижение своих целей;
- организованы и внимательны в процессе своей работы.

Изобретатель перспективного нового изделия – двухкамерного надувного матраса, чье конкурентное преимущество состояло в сохранении тепла тела, рассказал мне о беседе с одним бизнесменом, который предложил наладить производство и продажу этих матрасов, выплачивая изобретателю авторский гонорар. В ходе разговора этот бизнесмен не без гордости признался, что никогда не платит никаких налогов.

– И как же вам это удается? – недоверчиво спросил изобретатель.

– Я веду два комплекта бухгалтерских книг, – самодовольно ответил бизнесмен.

– Тогда каким же комплектом книг вы воспользуетесь для регистрации объема продаж моих матрасов, чтобы рассчитать причитающийся мне гонорар? – поинтересовался изобретатель.

Этот вопрос остался без ответа. На том дело и кончилось. Доверие вызывают высокие моральные качества. «Звезды» знают, что надежность человека в работе о многом говорит тем, кто его окружает: о его системе ценностей и принципах, намерениях и чувствах, а также о том, что этот человек будет действовать в строгом соответствии с ними. «Звезды» откровенно высказываются о собственных ошибках и не дают спуску другим из-за их оплошностей.

Работники, обладающие высокими моральными качествами, проявляют открытость, даже признаваясь в своих чувствах: «Я уж было начал из-за этого слегка нервничать», – что усиливает производимое ими впечатление искренности. Напротив, те, кто никогда не признает собственных оплошностей и недостатков, беззастенчиво «расхваливая» себя, свою компанию или продукцию, подрывают доверие к своей персоне.

Высокие моральные качества, проявляющиеся в открытой, честной и последовательной деятельности, отличают выдающихся работников любых профессий. Возьмем, к примеру, торговых работников, чей успех во многом зависит от прочности постоянных связей. В этой сфере человек, который скрывает важную информацию, нарушает обещания или не утруждает себя выполнением обязательств, очень быстро теряет доверие партнеров, столь необходимое для повторных сделок.

«Единственным фактором, которого больше всего недоставало главным управляющим отдела сбыта, работавшим у меня и потерпевшим фиаско, была надежность, – рассказывал главный вице-президент подразделения компании Automatic Data Processors. – В торговле приняты взаимные уступки – я дам вам это, если вы уступите мне в том. Это неоднозначная ситуация, в которой вам приходится верить кому-то на слово. Такая сфера, как финансы, – это больше наука, чем искусство, в ней все намного яснее. А в торговле – сплошной туман, поэтому гораздо важнее заслуживать доверие».

С таким мнением соглашается Дуглас Ленник, исполнительный вице-президент отделения финансовых консультантов компании American Express: «У некоторых складывается ошибочное представление, что успеха в бизнесе можно добиться, обманывая людей или принуждая их покупать продукцию, которая им даже через сто лет не понадобится. Но то, что вначале, возможно, сыграет вам на руку, в конце концов, подорвет ваш бизнес. Вы будете гораздо более успешным, если останетесь верны своим личным ценностям».

Когда «бизнес есть бизнес»

Я познакомился с ней в самолете. Она была моей соседкой в течение нескольких часов перелета из западной части США. Вначале мы немного поболтали о том о сем, но когда она узнала, что я пишу об эмоциях на работе, то сразу же рассказала мне свою историю: «Мы проводили тестирование по проблеме безопасности в компаниях химической промышленности, оценивая их материалы и способы обращения с ними с учетом различных факторов риска, к примеру, таких как воспламеняемость. Наше дело – контролировать, чтобы их методы обращения с такими веществами соответствовали федеральным правилам техники безопасности. Однако моему боссу обычно всегда до лампочки, точен отчет или нет, лишь бы он был сдан в срок. Его девиз: "По-быстрому сделай работу и получи деньги". Недавно я обнаружила, что расчеты в одном из протоколов неверны, и пересчитала все заново, а босс устроил мне разнос, потому что, видите ли, на это ушло больше времени, чем ему хотелось. И каждый раз мне приходится подчиняться требованиям этого чучела, хотя я прекрасно понимаю, что он просто некомпетентен. Так что теперь я всегда переделываю расчеты дома, затрачивая на это свое личное время. Да, собственно, и все остальные недовольны тем, что босс таким вот образом нас подгоняет».

Но позвольте спросить: почему же она мирится с этим? Потом она сообщила мне о весьма тягостном для нее разводе, о том, что ей одной приходится заботиться о двоих детях и что нервы у нее на пределе. «Я бы бросила все, будь на то моя воля, но держусь за это место. С работой сейчас, знаете ли, трудновато…»

После долгих молчаливых раздумий она продолжила: «Наш босс подписывается под всеми документами – даже если работу выполнили мы, а не он. Сначала меня раздражало, что он приписывает себе все наши заслуги, но теперь я успокоилась… не хочу, чтобы под этими

отчетами стояло мое имя. Мне все это не по нутру. Пока что еще не было никаких аварий, к примеру, пожаров или взрывов, но однажды это вполне может случиться».

А не следует ли ей высказаться открыто, сообщить о том, что у них происходит?

«Я уже подумывала о том, чтобы хоть кого-то поставить в известность, но не могу, потому что, поступая на работу, подписала секретное соглашение и в случае разглашения служебной информации должна буду уйти из компании. А кроме того, все, что я скажу, еще надо будет суметь подтвердить в суде… в общем, один сплошной кошмар».

Когда наш самолет выруливал на посадку, мне показалось, что она в одно и то же время испытала облегчение и почувствовала беспокойство по поводу того, что слишком много мне рассказала… да такое сильное, что не сообщила мне ни своего имени, ни названия компании, где работала. Однако все же записала мое имя и номер телефона, заявив, что еще много чего может рассказать, и пообещала позвонить… но так и не позвонила.

В рамках «Ассоциации блюстителей принятых норм поведения» было проведено исследование с участием 1300 работников всех уровней из разных американских компаний. Результаты произвели ошеломляющий эффект, поскольку примерно половина участников эксперимента призналась в использовании нечестных методов деловой практики.

По большей части случаи злоупотребления доверием или нарушения морального кодекса были довольно мелкими, вроде сообщений по телефону о невыходе на работу из-за болезни, когда требовалось свободное время для личных нужд, или прихватывания домой канцелярских принадлежностей из шкафа компании. Однако 9 процентов опрошенных признались во лжи или введении в заблуждение своих клиентов, 6 процентов подделали цифры в отчетах или документах, а 5 процентов солгали начальникам в серьезных делах или утаили информацию, имевшую решающее значение. 4 процента сознались, что приписали себе работу или идею другого человека. Некоторые случаи оказались чрезвычайно серьезными: 3 процента признались в нарушении авторских прав или посягательстве на чье-то программное обеспечение, а 2 процента вообще занимались подделкой чужих фамилий на документах. И наконец, 13 человек сообщили ложные сведения, подавая различные государственные формуляры, например, налоговые декларации.

В то же время при тестировании лучших бухгалтеров в одной из крупнейших фирм Америки обнаружилось, что общей для них оказалась компетенция под названием «мужество». Они были готовы спорить со своими клиентами, противостоять нажиму на их собственные бухгалтерские фирмы, идти на то, чтобы заблокировать счет, настоятельно требовать, чтобы люди делали то, что следует. У выдающихся бухгалтеров хватало смелости открыто выступать даже против массированного сопротивления, лишь бы при этом соблюдались правила, – то есть занимать позицию, требующую величайшей честности и уверенности в себе. (Результат этого тестирования принес две новости: хорошую и плохую. Хорошая новость заключалась в том, что лучшие бухгалтеры обладали мужеством такого рода, а плохая – что у большинства из них его не было.)

Контроль побуждений: поведение при «неисправных» эмоциях

- Главный бухгалтер-контролер корпорации был уволен, потому что изводил сексуальными домогательствами работавших в его подчинении женщин. Да и вообще он проявлял чрезмерную агрессивность в деловых отношениях с людьми.
- Руководящий работник в другой компании был по своей природе общительным, болтливым, дружелюбным и непосредственным, но ему недоставало умения сдерживать себя. Его уволили за то, что он выболтал секреты компании.
- Главу маленькой промышленной компании обвинили в преступном поведении в ходе управления средствами его компании. Он подобрал главного финансового директора (сообщ-

ника) под стать себе: у последнего тоже не было ни совести, ни чести, ни малейшего представления о последствиях того, что они делали.

Приведенные примеры конкретных случаев крушения карьер взяты из архива одной консультационной фирмы, занимавшейся оценкой каждого из этих руководителей в ходе тестирования 4265 человек: от президентов компаний до производственных рабочих. Все они очень слабо контролировали свои побуждения. Кроме того, они совсем – или почти – не умели отсрочивать собственное удовольствие. Между тем люди сдержанные, напротив, способны заранее обдумать возможные последствия того, что они собираются сделать, и взять на себя ответственность за свои слова и дела.

В результате изучения значимости такого качества, как самоограничение, в разных профессиях эта консультационная фирма разработала ряд рекомендаций, в частности, такую: «При подборе кадров для промышленных специальностей – на всех уровнях – целесообразно отсеивать кандидатов с низкой или очень низкой способностью к самоограничению, так как чрезвычайно высока вероятность создания ими тех или иных проблем». (Следует, однако, заметить, что людям можно помочь лучше справляться со своей импульсивностью; плохой контроль побуждений вовсе не означает, что карьера такого человека заведомо бесперспективна.)

Даже в профессиональной деятельности футболистов, сама ролевая функция которых, казалось бы, требует определенной степени спонтанной агрессивности, сдержанность приносит добрые плоды. В исследовании приняли участие более семисот футболистов: игроков студенческих команд и настоящих профессионалов – самых что ни на есть «сливок» по выбору Национальной футбольной лиги. Результаты показали, что в игроках, отличавшихся наибольшим самообладанием, тренеры видели настоящих лидеров, более способных и выносливых футболистов, имеющих больше стимулов к победе. Игроков со слабым сдерживающим началом оценили как людей, неохотно выслушивающих или выполняющих указания, не проявляющих уважения к своим товарищам по команде и тренерам. Они были необязательны, нарушали условия договоренностей или контрактов, оскорбляли противников, пользуясь нецензурными выражениями, и с особым удовольствием «выламывались», играя в зоне защиты. Возьмем, к примеру, двух футболистов с очень низким уровнем самоограничения. Один, как выяснилось, употреблял наркотики, а другой был просто хулиганом: распускал кулаки и сбивал с ног своих же товарищей во время тренировок.

Неброское достоинство: добросовестные

Такие повседневные проявления добросовестности, как пунктуальность, старательность при выполнении работы, внутренняя дисциплинированность и скрупулезная честность при исполнении обязанностей, представляют собой отличительные признаки образцовых сотрудников, которые следят в своих организациях за тем, чтобы дела шли должным образом. Они соблюдают правила, выручают других и беспокоятся о людях, с которыми работают. Именно добросовестный работник помогает войти в курс дела новичкам или знакомит с нововведениями людей, вернувшихся после долгого отсутствия, приходит на работу вовремя, никогда не злоупотребляет отпусками по болезни и всегда выполняет задания к назначенному сроку.

Добросовестность – это основа основ успеха в любой сфере деятельности. Изучение этого вопроса говорит о том, что выдающаяся эффективность фактически для всех профессий – от полуквалифицированного труда до торговли и управления – зависит от добросовестности. Она особенно важна для выполнения обязанностей сотрудниками низших уровней. Добросовестный служащий почтового отделения никогда не теряет посылки; добросовестный секретарь всегда безукоризненно принимает сообщения; добросовестный водитель грузовика из компании по доставке покупок на дом обязательно привозит их вовремя.

Среди торговых представителей крупного американского изготовителя электрических приборов на долю самых добросовестных сотрудников приходится наибольший объем сбыта. К тому же добросовестность служит амортизатором угрозы потерять работу на сегодняшнем крайне нестабильном рынке, поскольку наемные работники, обладающие этим свойством, ценятся особенно высоко. Что касается торговых представителей, то при решении вопроса о том, кто из них сохранит свое рабочее место, степень их добросовестности имеет такое же значение, как и обеспечиваемый ими объем продаж.

Вокруг действительно добросовестных людей существует нечто вроде ауры, благодаря чему они кажутся еще лучше, чем есть на самом деле. За такими людьми давно закрепилась репутация очень надежных, что оказывает влияние на восприятие их работы супервайзерами, которые ценят их выше, чем можно было бы ожидать, исходя из объективных показателей их работы.

Однако добросовестность при полном отсутствии эмпатии или социальных навыков иногда становится причиной серьезных проблем. Поскольку добросовестные люди очень требовательны к себе, они и к окружающим подходят со своими мерками, поэтому зачастую склонны чрезмерно осуждать других, если те не являют собой высочайший образец примерного поведения. Так, фабричные рабочие в Великобритании и Соединенных Штатах, известные крайней добросовестностью, обычно пытаются критиковать своих коллег даже за малейшие оплошности, которые те считают не заслуживающими внимания, что в итоге создает некоторую напряженность во взаимоотношениях.

Но когда добросовестность человека принимает форму упорного следования тому, чего от него ожидают, она может напрочь отбить охоту к творчеству. В творческих сферах вроде искусства или рекламного дела непосредственность и восприимчивость к фантастическим идеям всегда в большом почете. Однако даже здесь, чтобы достичь успеха, необходимо сохранять равновесие; не будучи достаточно добросовестными, чтобы доводить дело до конца, люди превращаются в обычных фантазеров, которым нечего предъявить в подкрепление своих творческих замыслов.

НОВАТОРСТВО И ПРИСПОСОБЛЯЕМОСТЬ

Открытость новым идеям и методам, гибкий подход к переменам

Люди с такими способностями,

в отношении новаций:

- отыскивают свежие идеи в самых разных источниках;
- поддерживают оригинальные решения сложных проблем;
- генерируют новые идеи;
- обдумывают перспективные планы, учитывая всевозможные риски;

в смысле приспособляемости:

- умело справляются с множеством требований и быстрыми переменами, должным образом расставляя акценты;
- согласуют свои реакции и тактические приемы с быстро меняющимися обстоятельствами;
- проявляют гибкость в подходе к анализу событий.

Первый звоночек прозвучал в середине 1970-х годов: произошла перемена в отношении к управляющим компании Intel со стороны их японских коллег. Раньше этим людям выказывали глубочайшее уважение, но теперь они как будто отошли на второй план со смутным ощущением, что на них смотрят с непонятно откуда взявшейся иронией.

Такая информация стала предвестником грядущего превосходства японцев на рынке компьютерных чипов, где в то время уверенно главенствовала Intel. Эту историю рассказал мне Эндрю Гроув, президент компании Intel, в качестве примера того, как иногда бывает трудно руководителям приспосабливаться к переменам в какой-либо отрасли промышленности.

Прошло несколько лет, добавил Гроув, пока до высшего руководства Intel дошло, что японские компании сделали главный упор на точном производстве, желая побить Intel ее же собственным оружием, то есть там, где Intel была сильнее всего – в изготовлении и продаже чипов памяти.

Моменты, когда из-за меняющихся обстоятельств выигрышная стратегия приводит к провалу, являются критическими в истории любой компании. Такие моменты равнозначны тому, что Гроув называет «долиной смерти»: если компания недостаточно находчива, чтобы пересмотреть свою стратегию, измениться и адаптироваться, пока у нее еще есть активы и силы, она обречена зачахнуть или прекратить существование.

В ситуациях, когда вопрос стоит так – либо пан, либо пропал, – решающее значение имеют эмоциональные способности руководителей. Им необходимо быть гибкими, остроумными и находчивыми, а также уметь адекватно воспринимать новую, пусть даже неприятную информацию, не уходя в самооборону.

Вместо этого слишком часто берет верх корпоративная инерция; высшая администрация оказывается неспособной различить признаки приближающихся резких перемен – или опасается действовать, руководствуясь предположениями, даже когда правила игры уже меняются.

На протяжении 1980-х годов Intel представляла себя главным образом как «компанию, специализирующуюся на запоминающих устройствах» и продающую чипы, несмотря на то, что к тому времени доля этого рынка уменьшилась для нее примерно до 3 процентов. Побочная же работа шла почти незаметно, хотя именно ей предстояло стать новым основным видом деятельности компании: это были микропроцессоры, которые всем нам теперь известны как Intel inside.

Промышленность с ее ультрасовременными, стремительно меняющимися технологиями просто-таки «загромождена» остовами компаний, чье руководство не смогло приспособиться к изменениям рынка. Инженер, который работал в компании Wang Laboratories в пору ее расцвета в 1980-х годах, когда объем ее продаж возрос до 3 миллиардов долларов, – и оставался с ней в период ее краха, – сказал: «Я видел, что делает успех – он порождает самонадеянность. Вы перестаете прислушиваться к своим клиентам и служащим. Вы вполне довольны своим бизнесом, и, в конце концов, вас обгоняют конкуренты».

Перемены есть величина постоянная

Гроув утверждает, что способность компании уцелеть, видя приближение той самой «долины смерти», зависит от одного-единственного фактора: «От того, как реагирует высшее руководство с эмоциональной точки зрения». Когда статус и благосостояние руководителей – равно как статус и процветание их компании – оказываются под угрозой, когда самые дорогие для них представления об их миссии и бизнесе оказываются подорванными, какие эмоции овладевают ими?

Приспособляемость компании Intel имела решающее значение в моменты двух тяжелых кризисов: потери рынка чипов памяти и случившейся позднее катастрофы, когда дефект в тогдашней новинке компании – процессоре Pentium – подорвал веру миллионов владельцев компьютеров в этот продукт. Хотя полное развитие корпоративной драмы с процессорами Pentium от начала и до конца заняло не более месяца, классическая схема адаптации руководства к требованиям новой реальности уложилась в этот короткий период. За первоначальным неприятием последовали неоспоримые факты, а затем колоссальная волна дистресса. Но все

разрешилось, когда Гроув и руководители высшего звена компании правильно оценили реальную ситуацию, согласившись в итоге на болезненную и дорогостоящую уступку, – пообещали заменить процессоры Pentium всем, кто попросит об этом, несмотря на то, что такой шаг мог обойтись компании в 475 миллионов долларов.

Те полмиллиарда долларов, потраченные компанией на обещанные замены, стали ценой подтверждения названия Intel как коммерческой торговой марки. Кампания под девизом Intel inside (что в переводе означает «Интел внутри») имела целью разъяснить пользователям компьютеров, что находящийся внутри компьютера микропроцессор и есть собственно компьютер, и тем самым воспитать в них приверженность бренду Intel вне зависимости от того, компьютер какой марки они покупают.

Любая организация, которая хочет воссоздать себя, должна пересмотреть исходные посылки, перспективы, стратегии и опознавательные знаки. Но люди сохраняют эмоциональную привязанность ко всем этим элементам своей рабочей жизни, все труднее свыкаясь с переменами. Вспомним о катастрофе, случившейся с велосипедной компанией Schwinn, главным производителем велосипедов в Америке середины 1950-х и в 1970-е годы. Семейная компания Schwinn не сумела вовремя уловить тенденции 1980-х, сместившиеся в сторону мотокроссов и езды по горам, и не поспешила принять меры, чтобы противостоять конкуренции иностранных компаний на быстро растущем рынке высококачественных велосипедов для взрослых. Руководство, не желавшее замечать меняющиеся вкусы велосипедистов, слишком поздно приступило к пересмотру своей прежней рыночной стратегии. Один из управляющих отдела сбыта даже не принял партию новых облегченных велосипедов, сопроводив свой отказ насмешливым вопросом: «Кто на ком будет кататься: вы на нем или он на вас?»

Заокеанские поставщики компании Schwinn, включая тайваньскую фирму Giant Bicycles, которой Schwinn по недосмотру помогла стать гигантом по производству велосипедов, входили в число кредиторов, в конце концов, приведших Schwinn к банкротству в 1992 году.

Подобные перемены в реалиях рынка, конечно же, неизбежны при острой конкурентной борьбе, постоянно идущей в большом и малом бизнесе. Руководитель компании, занимающейся обработкой данных для автодилеров, как-то в разговоре со мной заметил: «Один из наших главных конкурентов зарабатывал четыреста миллионов долларов в год, поставляя автодилерам бланки. Мы предложили дилерам использовать компьютеры и лазерные принтеры, что позволило им отказаться от всяких там бланков. В итоге мы, увеличив свои доходы до шестидесяти миллионов долларов в год, оттяпали весь бизнес у своего конкурента. Буквально на днях этот тугодум наконец-то опомнился и ввел собственную компьютеризированную систему, способную конкурировать с нашей, но на это у него ушло четыре года и стоило ему огромного куска своего же бизнеса».

Как пережить перемены: эмоциональные предпосылки

Бесспорно, он был блестящ: дипломированный бухгалтер – ревизор со степенью магистра экономических наук, магистр в области управления торгово-промышленными предприятиями плюс дополнительная курсовая работа повышенной сложности на тему финансов… Более того, все это получено и выполнено в университете, входящем в Лигу плюща[17]. На протяжении многих лет его слава гремела по всей Америке. Он был известен как необыкновенный специалист в области оформления кредитов и талантливый управляющий рисками[18] в крупном международном банке.

А теперь его увольняли.

[17] Старейшие университеты Новой Англии. *Прим. перев.*

[18] Управление рисками – совокупность методов и инструментов минимизации риска. *Прим. перев.*

По той причине, что он не смог приспособиться к своей новой работе. Его успех в свое время принес ему место в рабочей группе, сформированной банком для поиска перспективных компаний, в которые стоило вкладывать деньги. В круг полномочий этой группы входило возвращение на прежний уровень стоимости государственных ценных бумаг в тех странах, где они были девальвированы на 80 процентов. На внутренних рынках самих стран эти ценные бумаги все еще можно было бы размещать по полной номинальной стоимости. Но вместо того чтобы помогать своей группе продумывать позитивные сценарии, которые могли бы превратить какую-нибудь компанию в удачную покупку, этот бывший управляющий рисками продолжал действовать привычным ему путем – пользуясь своим старым методом возражений.

«Он упорно настаивал на анализе всех данных для выявления слабых мест тех или иных проектов, убеждая группу в потенциальной ущербности конечных результатов. Тем самым он проваливал финансовые операции, вместо того чтобы увеличивать их число, – сказал мне агент по найму руководящих работников, с которым встречался этот человек, когда потерял работу. – Его боссу это, в конце концов, надоело, и он его уволил. Профессионал в своем деле, он просто не сумел приспособиться к новой цели».

В наши дни перемены в рабочей сфере стали постоянными. «Прежде мы очень жестко придерживались своего образа действий. Делали все в строгом соответствии с правилами А, Б, В, Г – и никак иначе, – поделился со мной рекламный агент, работавший для крупного издания и специализировавшийся на сбытовых компаниях. – Но теперь мы сами принимаем подобные решения. У нас нет постоянного рецепта, как надо работать. Нам рекомендуют рисковать, работать как группы специалистов. Обстановка изменилась. Но кое-кто, видимо, растерялся. Просто у них трудности с тем, как теперь делают дела».

Людьми, которым недостает приспособляемости, руководят страх, тревога и глубокая личная неудовлетворенность переменами. Многим управляющим непросто приспособиться к новой тенденции – распылению ответственности и процесса принятия решений по организации в целом. Вот как объяснил это руководящий работник из германского концерна Siemens AG: «У людей сохраняются старые привычки в отношении полномочий. Новая модель предоставляет отдельным лицам право самостоятельно принимать решения, делегируя ответственность сверху вниз по иерархии, поближе к клиенту. Но когда дела идут плохо – скажем, рентабельность падает на протяжении месяца, – некоторые управляющие впадают в панику, возвращаются к своим старым методам и снова ужесточают контроль. Это сразу же подрывает эффективность нового способа ведения дел».

Поэтому, если в наши дни и существует какая-то востребованная компетенция, так это, конечно, приспособляемость. Чемпионы в этой сфере получают удовольствие от перемен и радуются новациям. Они восприимчивы к новой информации и, подобно управленческой группе компании Intel, могут отказаться от старых представлений, приспособившись подобным образом к тому, как им действовать дальше. Они вполне уживаются с ощущением беспокойства, которое часто вызывает все новое или неизвестное, и готовы рискнуть, переходя на новые методы деятельности.

Приспособляемость требует гибкости, чтобы суметь принять во внимание разные точки зрения на данную ситуацию. А гибкость, в свою очередь, напрямую связана с эмоциональной силой, то есть способностью чувствовать себя комфортно в условиях неопределенности и сохранять спокойствие при встрече с неожиданностями. Другой компетенцией, которая лежит в основе приспособляемости, является уверенность в себе, и такая убежденность помогает человеку быстро перенастроить свои ответные реакции, безоговорочно бросая все в ситуации, когда меняется реальность.

Открытость переменам, без которой невозможна приспособляемость, связывает эту компетенцию еще с одной, чрезвычайно ценимой в наши бурные времена, имя которой – новаторство.

Новаторы

Levi Strauss, гигант в сфере производства одежды, столкнулся с дилеммой – речь шла о двух швейных субподрядчиках компании в Бангладеш, использовавших на своих предприятиях детский труд. Активисты международного комитета по правам человека настойчиво требовали от Levi Strauss запретить подрядчикам принимать на работу несовершеннолетних. Однако, как стало известно специалистам компании, проводившим это расследование, если дети потеряют свою работу, они лишатся всех средств к существованию и, возможно, даже будут вынуждены заняться проституцией. Вопрос: должна ли компания их уволить, заняв принципиальную позицию в отношении детского труда? Или надо оставить их на работе, защитив тем самым от гораздо худшей участи?

Levi Strauss предпочел творческий подход и выбрал… третий вариант: он решил оставить детей в списке сотрудников компании, пока они будут ходить в школу, посещая все занятия по полной программе. А когда им исполнится четырнадцать лет, что по местным законам считается совершеннолетием, их всех примут обратно на предприятие.

Такое новаторское решение отображает модель творческого мышления, характерную для транснациональных компаний, стремящихся проявлять социальную ответственность. Однако, чтобы столь оригинальным образом решать любую сложную проблему, надо научиться воспринимать идеи, которые поначалу могут показаться чересчур радикальными или опасными, имея при этом смелость взяться за их осуществление.

Эмоциональный стимул новатора к действию заключается в стремлении найти удовольствие в новизне. Творчество на рабочем месте состоит в реализации новых идей для достижения результатов. Люди с такой профессиональной сноровкой умеют быстро выявлять ключевые задачи и упрощать проблемы, которые подчас кажутся чрезвычайно сложными. Но важнее всего то, что они способны находить оригинальные связи и схемы, на которые другие обычно не обращают внимания.

Люди, у которых нет нюха на новизну, напротив, не видят картину в целом и запутываются в деталях, а потому разбираются со сложными проблемами очень долго и нудно. Боязнь риска заставляет их избегать свежих идей. Пытаясь найти нужное решение, они часто оказываются не в состоянии понять, что методы, которые срабатывали в прошлом, не всегда годятся для будущего.

Дефицит этой компетенции может означать нечто большее, чем простое отсутствие воображения. Люди, у которых риск вызывает дискомфорт, превращаются в критиков и отрицателей. Осторожные, занимающие оборонительную позицию, они могут постоянно высмеивать или подрывать передовые идеи.

Творческий ум по своей природе слегка недисциплинирован. Между организованным самоконтролем и стремлением к новаторству существует естественная напряженность. Не то чтобы творческие люди вовсе не владели эмоциями… Нет, более правильно будет сказать, что они охотно поддаются самым разным порывам и совершают больше поступков, чем натуры, менее склонные к авантюризму. В конце концов, именно это и порождает новые возможности.

Самоконтроль в смысле соблюдения правил предвещает выдающиеся результаты крупным организациям, особенно тем, где приветствуется бюрократический подход к надлежащему исполнению обязанностей. Но в сфере частного предпринимательства или в творческих профессиях вроде рекламного дела слишком большая сдержанность предвещает неудачу.

Один германский венчурный капиталист[19] открыто осудил отсутствие в его стране поддержки новаторского мышления и риска, с которыми связано любое вторжение в новые обла-

---

[19] Специализированная компания, банк или частное лицо, занимающиеся «рисковыми» капиталовложениями, то есть

сти производства. Я знаю, что и в Японии выражалась такая же обеспокоенность. Так вот этот германский венчурный капиталист однажды сказал мне: «Многие страны, и моя в том числе, озабочены тем, как поощрить предпринимательский талант, который создает рабочие места». Смелость рисковать и стремление заниматься новаторскими идеями – это то, что питает предпринимательский дух.

Старая и новая модели внедрения новшеств

Акт введения новшества – одновременно и познавательный, и эмоциональный. Творческое прозрение – это познавательный акт, но осознание его значения, дальнейшая подпитка и полное осуществление требуют эмоциональных компетенций, таких как уверенность в себе, инициативность, упорство и способность убеждать. И везде творческие способности требуют разнообразных компетенций, связанных с саморегулированием, для того, чтобы преодолевать внутреннюю скованность, вызываемую эмоциями. Как заметил психолог из Йельского университета Роберт Стернберг, эти компетенции предполагают переход эмоций от депрессии к бурной радости, от апатии к энтузиазму и от растерянности к сосредоточенности.

Живший в XIX веке математик Жюль-Анри Пуанкаре предложил состоящую из четырех основных этапов модель творческого акта, которая считается в большей или меньшей степени верной и в наши дни. Первый этап – это подготовка, погружение в проблему, сбор массива данных и информации. Очень часто первый этап заводит исследователя в тупик, вызывающий полное разочарование: масса возможностей, но никаких прозрений.

На следующем этапе – этапе инкубации – информация и возможности тихонько кипят на задней «умственной конфорке». Мы даем уму поиграть: помечтать и пофантазировать, заняться свободными ассоциациями, провести «мозговую атаку», собирая идеи по мере их появления из глубин сознания. После этого, если повезет, наступает третий этап – озарение – тот самый миг, сопровождаемый восклицанием «ага!», когда внезапное прозрение напоминает стремительный сход лавины. Это поистине волнующий момент, своего рода кульминация. Но одного озарения недостаточно: мир деятельных людей завален перспективными идеями, которыми никто и никогда не будет заниматься. Конечный этап – это исполнение, то есть осуществление какой-то идеи. На данном этапе требуется настоящее упорство, несмотря на все возражения, препятствия, испытания и неудачи, которые обычно сопровождают любое новшество.

«Существует колоссальное различие между тем, кто действительно что-то изобретает, проводя в жизнь свои идеи, и тем, кто просто об этом мечтает», – говорит Фил Вайлерштайн, директор «Национального союза изобретателей и новаторов». Люди, способные полностью реализовать свои идеи, как заметил он в разговоре со мной, «…часто отличаются высоким уровнем эмоционального интеллекта. Они понимают, что самые разные факторы, причем большинство из них человеческие, должны сойтись вместе, чтобы нечто новое стало явью. Надо общаться с людьми и убеждать их, решать вместе с ними проблемы, активно сотрудничать».

С этим высказыванием полностью согласен Рей Курцвайл, изобретатель программного обеспечения для распознавания голоса или речи. «Вам потребуется немалое мужество, если вы собрались запустить какой-то творческий проект, – заявил он мне, – и не только мужество, но еще и умение протолкнуть свою идею».

Сегодня в самой модели изобретательства, и даже в науке, центр внимания сместился с индивидуума на сотрудничество. «Применительно к разным областям сложных современных технологий и бизнеса мы, совершенно очевидно, живем в такую эпоху, когда идеи одиночек редко приводят к значительному прогрессу», – заявил Алекс Броэр, вице-канцлер Кембридж-

капиталовложениями в проекты с повышенным уровнем риска (в основном в новые компании в наукоемких отраслях). *Прим. перев.*

ского университета и бывший руководитель научных исследований компании IBM. Эти слова прозвучали на брифинге по вопросу об эмоциональном интеллекте, проводившемся в Лондоне для представителей компании British Telecom.

«Идеи индивидуума должны соответствовать матрице новаций, распределенной по группе исследователей всего мира, – добавил господин Броэр. – Вам придется разговаривать со всеми сразу и с каждым в отдельности, так что сегодня вам потребуется больше эмоционального интеллекта, чем прежде, чтобы узнать, как и у кого получить идеи, имеющие значение для современности», – не говоря уже о формировании коалиций и налаживании сотрудничества с целью успешной их реализации.

Адвокаты ангела и приговор судьбы

Новые идеи настолько хрупки, что их ничего не стоит уничтожить критикой. Говорят, сэр Исаак Ньютон был настолько чувствителен к критике, что пятнадцать лет воздерживался от публикации статьи по оптике, пока его главный оппонент не умер. Управляющие, которые работают с творческими группами, могут серьезно помочь процессу взращивания ростков новой возможности, защищая их от ранней губительной критики.

«У нас есть незыблемое правило: всякий раз, когда кто-то предлагает творческую идею, люди, высказывающиеся о ней, в первую очередь, должны быть адвокатами ангела, теми, кто ее поддерживает и защищает, – рассказывал мне Пол Робинсон, директор фирмы Sandia National Laboratories. – И только потом мы можем выслушать неизбежные критические замечания, которые в противном случае могли бы погубить идею в зародыше».

Марвин Минский, инициатор создания искусственного интеллекта в Массачусетском технологическом институте, заметил, что проблема обогащения на творческих способностях заключается не в генерировании идей, а в выборе тех из них, на которые стоит делать ставку. Он рассказал мне, что в конце 1970-х годов компания Xerox создала шесть опытных образцов лазерного принтера – первых устройств такого типа – и передала один из них для проверки его группе в Массачусетский технологический институт. Минский вспоминал: «Мы тогда сказали: «Это потрясающе», а какой-то вице-президент из Xerox проигнорировал наше мнение и решил больше не заниматься данной технологией. В итоге фирма Canon первой выпустила на рынок такой принтер, а Xerox лишился решающего преимущества на рынке с оборотом в миллиарды долларов».

Не менее пугающим, чем голос сомнения, является и его близкий родственник – голос безразличия. Инженеры даже придумали для него термин: «Изобретено не здесь» – если это не наша идея, то нас она не интересует. Тереза Эймабайл, психолог из Гарвардской школы бизнеса, описала четырех «убийц творчества», каждый из которых ограничивает оперативную память – ментальное пространство, где возникают блестящие идеи и расцветают творческие способности, – и не дает человеку рисковать.

Надзор: стояние над душой и постоянное пристальное наблюдение. Это подавляет чувство свободы, необходимое для творческого мышления.

Оценка: критический взгляд, который возникает слишком скоро или бывает слишком пристрастным. Творческим идеям следует давать критическую оценку, ведь не все они одинаково удачны, а полезная критика может усовершенствовать перспективные идеи и отшлифовать их, но сам факт оценки приводит к обратным результатам, если вызывает у человека озабоченность тем, что его идеи стали предметом обсуждения.

Чрезмерный контроль: микроуправление каждым шагом на пути к цели. Как и надзор, он способствует развитию гнетущего чувства несвободы, которое отбивает охоту создавать что-то новое.

Безжалостные конечные сроки: слишком напряженный график работы, вызывающий панику. Хотя определенный нажим вполне способен мотивировать, а предельные конечные сроки и цели фокусируют внимание, все же они могут уничтожить тот благодатный период «свободного времени», когда буйно разрастаются свежие идеи.

Коллективное творчество

Ловкая адаптация к постоянно меняющимся реалиям рынка требует коллективного творчества и умения комфортно чувствовать себя в условиях неопределенности на всех уровнях компании. Возьмем, к примеру, SOL – процветающее финское предприятие по промышленной очистке. Когда в 1992 году оно выделилось из состава крупного семейного концерна, в его распоряжении оставались 2000 рабочих и служащих, 1500 заказчиков и ежегодный доход в размере 35 миллионов долларов. Спустя всего четыре года компании удалось удвоить клиентскую базу, почти вдвое увеличить штат и повысить свой доход до 60 миллионов долларов.

Работники этого предприятия пользуются практически неограниченной свободой решать, как им выполнять свою работу. Там нет никаких званий, личных кабинетов, привилегий для руководства. Там даже нет секретарей! Не установлены часы работы, что является радикальным новшеством для Финляндии, где почти повсюду работают с восьми до четырех. SOL предоставила своим работникам полную свободу и возможность творческого подхода в отношении того, как делать работу… и какую именно работу им делать.

Такая нравственная автономия (в этике – способность личности к самостоятельным ответственным решениям, независимым от внешнего давления вроде авторитета, произвола власти или собственных страхов), благодаря весьма остроумному новаторству, позволила SOL существенно выделиться в этом крайне тяжелом и неблагодарном бизнесе. В некоторых больницах, например, уборщики из SOL, можно сказать, нашли свою нишу и так сработались с персоналом, что иногда замещают медсестер на ночных дежурствах и выполняют некоторые их обязанности, помогая больным дойти до ванной комнаты или сообщая врачам о чрезвычайных ситуациях. В нескольких сетях розничных бакалейных магазинов уборщики из SOL используют ночное время для заполнения полок товарами.

Сейчас наблюдается явная тенденция к усилению творческого начала в разных организациях, чтобы, как в SOL, сократить формальности, позволить брать на себя менее четкие и более гибкие ролевые функции, предоставить работникам автономию, иметь доступные потоки информации и научиться работать в смешанных и междисциплинарных группах.

Творческие идеи в организациях – как и в случае с действиями отдельных людей – обычно развиваются до стадии внедрения в несколько этапов. Два из них имеют решающее значение: это зарождение, то есть момент появления блестящей идеи, и осуществление – претворение идеи в жизнь.

В организациях генераторы идей и те, кто борется за внедрение новшеств, – это обычно разные люди, входящие в состав разных групп. Исследование, в котором приняли участие тысячи людей, работающих в научно-исследовательских и проектно-конструкторских отделах машиностроительных фирм, показало, что генераторы идей, как правило, сильны в узких границах специальных знаний и получают удовольствие, уходя с головой в абстрактные идеи. Кроме того, они предпочитают работать в одиночку.

Напротив, непревзойденные мастера по части результативных нововведений особенно ловко умеют оказывать влияние и хорошо ориентируются в политической обстановке: продают идеи, встречают поддержку и находят союзников. Хотя само собой понятно, что соответствующие технические знания совершенно необходимы для генерирования передовых идей. Когда же дело доходит до их применения на практике, все упирается в искусство продвижения по

паутине влияний, опутывающей организацию. Поэтому организация, которая ценит новаторство, должна поддерживать оба вида компетентности в своих ведущих работниках.

Глава 6
Что нами движет?

Джо Крамер может починить все, что угодно. Работающий сварщиком на заводе в южной части Чикаго, где производится сборка железнодорожных вагонов, Джо всегда был тем парнем, к которому обращались, если где-то что-то ломалось.

Больше всего Джо нравится выяснять, что именно заставляет машину работать. Начав еще мальчишкой с починки маминого тостера, он занялся изобретением новых механизмов. Однажды решил установить у себя дождевальную установку, но не нашел такой, которая создавала бы достаточно тонкий туман, чтобы в нем играла радуга. Тогда он сконструировал собственную систему, а детали выточил на токарном станке в своей мастерской, устроенной в подвале.

Джо знает все о работе завода и сможет, если придется, заменить любого из примерно двухсот рабочих. Сейчас ему шестьдесят, сорок из них Джо проработал на этом заводе, и попрежнему любит свою работу. «Мне бы еще пяток таких, как Джо, – говорит управляющий, – и моему предприятию по эффективности не было бы равных».

Джо являет собой пример человека, в котором работа пробуждает радостное настроение… хотя он каждый день выкладывается по полной. И скажем прямо: источником этой радости служит вовсе не конкретная задача, поскольку круг его обязанностей не отличается большим разнообразием, а то особое состояние души, которое возникает у Джо, когда он работает. Состояние, называемое потоком вдохновения. Именно этот поток вдохновения заставляет людей выполнять работу на высшем уровне, независимо от ее характера.

Поток вдохновения достигает наивысшего уровня, когда наши навыки и умения используются на полную катушку да плюс еще что-то, скажем, рабочий проект, который увлекает нас на новые пути, требующие приложения всех сил и способностей. Мы с головой уходим в решение сложной задачи, растворяемся в ней, совершенно забывая о себе, и до такой степени сосредоточиваемся, что теряем счет времени. В этом состоянии мы, кажется, можем легко справиться с чем угодно, ловко приспосабливаясь к меняющимся условиям. Поток вдохновения – это уже само по себе наслаждение.

И основной стимулирующий фактор.

Виды деятельности, которые нам нравятся, манят нас, потому что, занимаясь ими, мы попадаем в поток вдохновения. Разумеется, источники такого удовольствия у всех людей разные: механику может нравиться преодолевать трудности при сварке; хирург забывает обо всем на свете во время сложной операции; для художника по интерьерам источником наслаждения служит творческая игра с формой и цветом. Когда мы работаем в потоке вдохновения, мотивация составляет его неотъемлемую часть: работа сама по себе есть наслаждение.

Поток вдохновения становится радикальной альтернативой широко распространенным представлениям о том, что движет людьми на работе. При этом я ни в коей мере не преуменьшаю значения стимулов; они играют главную роль «толкателей» и заставляют «вести счет». Конечно, поощрения, отзывы, премии и возможность купить акции своей компании по льготной цене имеют большое значение – так же как и размер основного оклада. Но самыми мощными являются все-таки внутренние стимулирующие факторы, а не внешние.

К примеру, благодаря тому, что люди в ходе исследования вели дневник, где описывали свои чувства во время выполнения ряда заданий на протяжении рабочего дня, стало ясно одно: лучше они делали ту работу, которая доставляла им удовольствие, чем ту, которая выполнялась лишь потому, что за нее полагалось вознаграждение. Выполняя какое-нибудь задание ради доставляемого этим процессом удовольствия, они пребывали в приподнятом настроении, ощущая одновременно счастье и заинтересованность. Делая что-то просто за плату, они испы-

тывали скуку, бывали безучастными и даже слегка раздраженными (а наиболее несчастными они чувствовали себя, если задания оказывались стрессовыми и изнурительными). Приятнее делать то, чем мы увлечены, пусть даже за другую работу обещано более высокое вознаграждение.

В конце концов, работа закончена.

Каковы же последние источники удовлетворения? На этот вопрос отвечали более семи сотен мужчин и женщин в возрасте от шестидесяти до шестидесяти девяти лет, большинство из которых приближались к завершению успешной карьеры в сфере интеллигентного труда или исполнительной власти в бизнесе. Самой большой наградой для них оказывались сложная творческая задача и подъем, вызываемый самой работой, а также возможность продолжать учиться. Безусловной наградой была гордость за то, что дела успешно делаются, на работе завязываются дружеские отношения и есть реальная возможность помогать людям или учить их чему-то в процессе совместной деятельности. Гораздо ниже в этом списке стоит служебное положение и еще ниже – финансовая компенсация.

Среди традиционных побудительных мотивов исследователи не обнаружили стремления принуждать людей работать на пределе возможностей. Чтобы достичь максимальных высот, нужно любить то, чем занимаешься, и находить удовольствие в этом занятии.

Слова «мотив» и «эмоция» происходят от одного и того же латинского корня motere – «двигать». В буквальном смысле эмоции представляют собой то, что движет людьми, заставляя преследовать свои цели; они питают человеческие побуждения; а мотивы, в свою очередь, стимулируют восприятие и порождают поступки. Большое дело начинается с большого чувства.

Любовь к тому, что приносит плоды

Когда люди, подхваченные потоком вдохновения, берутся за какое-то дело, трудное часто начинает казаться легким, и эта внешняя сторона зеркально отражает все, что происходит в их головах. Состояние вдохновения – это своего рода невральный парадокс: мы можем углубиться в решение исключительно сложной задачи, но при этом наш мозг будет работать на минимальном уровне активности или потребления энергии. Причина этого явления, видимо, заключается в том, что когда мы испытываем скуку и апатию или пребываем в страшной тревоге, активность мозга как будто «распыляется». Сам мозг при таком режиме работы чрезвычайно возбужден, но практически ни на чем не сосредоточен. Создается впечателние, что клетки мозга ведут лихорадочную стрельбу в разных, но совершенно не подходящих случаю направлениях. Однако в состоянии вдохновения наш головной мозг, похоже, начинает «стрелять» эффективно и с точным прицелом. В результате происходит общее снижение корковой активации, несмотря на то, что человек может быть поглощен выполнением чрезвычайно трудного задания.

Работа в жизни людей представляет своего рода арену, где им дается шанс испытать вдохновение. Михай Чиксентмихайи, психолог из Чикагского университета, первым занявшийся изучением «потока вдохновения», провел исследование с участием 107 человек, занимавших должности от руководителей и инженеров до рабочих сборочной линии. Всем участникам эксперимента раздали «пищалки», время от времени напоминавшие им о необходимости записать, что они в данный момент делают и что при этом чувствуют. Результаты удивили всех. Оказалось, что, находясь на работе, эти люди в среднем почти 50 процентов всего времени испытывали вдохновение, тогда как в свободное от работы время этот показатель составлял всего 20 процентов. Интересно, что их обычным эмоциональным состоянием в часы досуга была апатия!

Полученные данные показали, что на работе длительность состояния вдохновения у разных людей была различной. Люди, занятые сложной работой, которая требовала напряжения

сил и способностей, и отличавшиеся более гибким подходом к каждой задаче, чаще испытывали вдохновение. Управляющие и инженеры дольше пребывали в состоянии вдохновения, чем те, кто выполнял однообразную и скучную работу. Также было установлено, что более строгий контроль увеличивает возможность испытать высшую степень вдохновения. Контроль может принимать абсолютно разные формы, даже такие экзотические, как откладывание чего-либо на последний момент. Это рассматривается исполнителем как способ усложнить задачу, создавая напряженный период «аврала», который добавляет адреналина выполнению легкого и не требующего особой спешки задания.

У лучших исполнителей поток вдохновения особенно прочно связан с поставленной задачей, поскольку вдохновение приходит к ним в процессе деятельности, которая имеет решающее значение для их целей и продуктивности, а не в то время, когда они предаются развлечениям или занимаются делами, не имеющими отношения к работе. Для «звезд» совершенство и удовольствие применительно к работе – это одно и то же.

Психологическое присутствие

Руководитель проекта одной из архитектурных фирм как-то обратила внимание на чертежника, бившегося над простым элементом плана. Срок окончания проекта неумолимо приближался, и все испытывали огромное напряжение. Подходя к своему коллеге, она заметила, что непроизвольно стиснула руки и не может думать ни о чем другом, кроме раздражения по поводу довлеющего над ними конечного срока сдачи проекта; она испытывала крайнее разочарование, потому что чертежник никак не мог продвинуться вперед.

Потом она немного успокоилась и спросила чертежника: «Что происходит – разве что-нибудь не так?» В ответ он пожаловался, что не располагает достаточной информацией, чтобы закончить чертеж, а между тем от него требовали сделать так много за столь короткий срок.

Преисполнившись сочувствием, руководитель проекта начала более подробно расспрашивать чертежника о том, что именно у него не ладится. Она заговорила живо, воодушевляясь, глядя своему коллеге прямо в глаза. Кроме того она призналась ему, что тоже подавлена этой напряженной обстановкой.

Направление расспросов руководителя заставило его понять, что на самом деле у него было гораздо больше данных, чем ему все время казалось, а значит, он может вовремя закончить свою работу. Чертежник взбодрился, ему уже не терпелось снова вернуться к своему заданию. А руководитель проекта даже пошутила по поводу того, насколько всей их группе недоставало тех или иных данных по этому проекту, особенно вице-президенту, который в самом начале умудрился связать себя таким бредовым обязательством. Оба рассмеялись и успешно продолжили свою работу. Эта женщина сделала самую нужную вещь в самый важный момент.

Что же такое она сделала? Она присутствовала.

Эта ситуация, в которой, впрочем, не было ничего необычного, являет собой яркий пример качества, называемого эмоциональным присутствием на работе. Присутствуя в этом смысле, люди преисполнены внимания и полностью поглощены своей работой – а потому работают, не щадя сил. Они в полной мере реализуют свои творческие идеи, энергию и интуитивные представления во имя общего блага. Окружающие воспринимают их как людей доступных для диалога и увлеченных своим делом.

Противоположная позиция – психологическое отсутствие – слишком хорошо известна на примере тех людей, которые выполняют свою рутинную работу механически, с очевидной скукой или как-то обособленно. В каком-то смысле они, вполне возможно, и не нашли себя в своей профессии. Например, секретарь, которая вела прием посетителей в той же архитектурной фирме и ненавидела свою работу, высказалась так: «Сидишь тут на переднем плане, улыбаешься, печатаешь на машинке и проявляешь дружественное отношение, а все это бред

собачий. Просто роль, которая не приносит мне никакого удовлетворения. Эти восемь-девять часов – пустая трата времени».

Присутствие требует от человека, чтобы «его не выводило из строя беспокойство, чтобы он был открыт, а не закрыт от других», – объяснил Уильям Кан, психолог факультета управления Бостонского университета, который привел в качестве примера для подражания поведение женщины – руководителя архитектурного проекта. Подобное присутствие составляет главный атрибут потока вдохновения: полное внимание или погружение в непосредственно выполняемое задание. Напротив, врагами присутствия (и потока вдохновения) являются два однотипных недуга – апатия и беспокойство. Присутствие начинается с самоосознания. Руководитель архитектурного проекта, согласно анализу Кана, была настроена на свои чувства; стиснутые руки служили признаком гнева, который она испытывала по поводу сложившейся ситуации. А эмпатия сделала женщину восприимчивой к чувству фрустрации, владевшему чертежником, и позволила понять его, не принимая при этом ситуацию как упрек в свой адрес.

Эта женщина могла эффективно решать проблемы сотрудников, не испытывая особого беспокойства по поводу их мучительных чувств и не прячась от ситуации. Конечно, она могла вообще не обратить внимания на фрустрацию чертежника и с ходу начать критиковать его работу. Но вместо этого она вызвала его на откровенный разговор и сумела сделать для него очевидной ту информацию, которая превратила фрустрацию в продуктивный энтузиазм. При этом она сумела завершить разговор шуткой, переложив ответственность за сложившуюся ситуацию на истинного, по их мнению, виновника – прием психологического дзюдо, который сплотил их.

Полностью присутствуя в той или иной ситуации, мы бываем больше настроены на окружающих нас людей и на требование момента, а потому легко приспосабливаемся к этим требованиям, другими словами – попадаем в струю. Мы можем быть внимательными, забавными или самокритичными, свободно пользуясь любой способностью или умением, которые нужны нам в данный момент.

Все лучше и лучше

А вот как одна преподавательница университета объясняет, почему она любит свою работу: «Я наслаждаюсь тем положением, которое занимаю, ведь я постоянно узнаю что-то новое. Это же непрерывная стимуляция. Мне приходится идти в ногу со временем, ибо все течет, все меняется, а я всегда должна быть на уровне».

Наш предел научения соответствует уровню, где наиболее полно востребовано наше наибольшее мастерство и где находится зона потока вдохновения. Вдохновение, естественно, побуждает нас к самосовершенствованию, и происходит это по двум причинам: лучше всего люди усваивают знания, когда полностью поглощены своей работой, и чем больше они занимаются этой конкретной задачей, тем лучше у них получается. В результате у них постоянно возникает стимул (радость вдохновения) к овладению новыми горизонтами.

Но если вдохновение не сопутствует работе, то даже успех может принести странное чувство неудовлетворенности, а то, что когда-то вызывало восторг, иногда становится причиной скуки. После того как задание полностью выполнено, резко усиливается опасность застоя. Этим, возможно, и объясняется причина, по которой именно в середине жизни люди зачастую меняют свою профессию.

«В середине жизни и карьеры вами вдруг овладевает смутная тревога, и это беспокойство может оказать колоссальное влияние на всю вашу дальнейшую жизнь, – говорит психолог, консультирующий руководящих работников. – Вы начинаете отвечать на звонки «охотников за талантами», хотя, в сущности, и не помышляете о новой работе. Вы посвящаете больше времени и внимания малому бизнесу, который открыли на стороне. Или же становитесь раз-

дражительным брюзгой, или начинаете коллекционировать что-то вроде спортивных автомобилей, или заводите романы на стороне».

Главная причина такой скуки заключается в том, что люди больше не видят поля деятельности для своих способностей, поэтому работа, ставшая для них привычной и легкой, утрачивает свою новизну и свежесть. «Возможно, в данном случае здоровой реакцией на такую скуку может стать попытка заняться внутри собственной компании каким-то новым проектом, требующим немалого напряжения сил, потому что прежде всего вам надо отыскать способ сохранения интереса к своей работе».

Положительный стресс: приятный вызов

Помните бурное словоизвержение Билла Гейтса, с которым так здорово справилась невозмутимая женщина? По мнению одной научной школы, такие контролируемые вспышки, происходящие в удачно выбранные моменты, могут служить целям мотивации как эффективный способ разогрева группы. Гейтс известен своей конфронтационной, взрывной манерой поведения; в компании Microsoft стать мишенью для его нападок – это своего рода знак отличия.

Один приятель рассказывал мне: «Мой босс знал, кто мог бы это выдержать; он никогда не кричал на меня. Он имел обыкновение делать это на собрании, где все становились вялыми. Тогда он внезапно набрасывался на кого-нибудь – и все тут же просыпались».

Поток вдохновения возникает где-то посредине между скукой и парализующей тревогой. Умеренная доза витающего в воздухе беспокойства, ощущение срочности поставленной задачи мобилизуют нас. Если никакой спешки нет, мы апатичны; если дело не терпит отлагательств – подавлены. Сигнал «Это важно» может быть повелительным.

Термин *эвстресс*, или положительный стресс, относится к нажиму, который мобилизует человека к действию. Его нейрохимия многое раскрывает в понимании этих процессов. Когда мы поглощены решением сложной задачи, наш мозг погружается в ванну из катехоламинов и других веществ, выработкой которых управляет система надпочечников. Эти химические вещества побуждают мозг оставаться внимательным, заинтересованным, даже увлеченным и возбужденным для длительного усилия. Сильная мотивация – это буквально «адреналиновый подъем».

Проведенное в Германии исследование довольно четко продемонстрировало эту зависимость между мотивацией и химией головного мозга в ситуации эвстресса. Добровольцев подвергали трудному, требовавшему большого умственного напряжения испытанию: они должны были решать 120 арифметических задач за все более короткий промежуток времени до тех пор, пока не ошибались один раз в каждых четырех случаях. Когда участники были уверены в правильности своих ответов, их работы проверяли; в случае правильного решения они получали денежное вознаграждение, а в случае ошибки их штрафовали на ту же сумму.

Добровольцы, питавшие самые сильные надежды на успех – разновидность потребности в достижении, – лучше всех умели поддерживать свое состояние мобилизации на уровне, обеспечивавшем главным образом выработку катехоламинов, не позволяя ему повышаться до режима чрезвычайной ситуации, на котором происходит выброс кортизола. Однако те, кем руководил страх неудачи, буквально тонули в потоках кортизола.

Оказалось, что это самоподкрепляющийся эффект. Люди, у которых был отмечен более низкий уровень кортизола, в большей степени сохраняли способность думать и сосредоточивать внимание во время математического испытания. Судя по частоте их сердечных сокращений, во время испытания они волновались ничуть не больше, чем до его начала; они оставались бдительными, спокойными и продуктивными. Влияние их состояния на показатели работы

оказалось поразительным: они добились в два с лишним раза большего, чем другие участники эксперимента.

Потребность в общении: мотив поведения людей

Юджиния Бартон, двенадцать лет проработавшая преподавателем средней школы, по-прежнему обожает своих учеников: «Мне кажется, что с каждым годом я люблю их все больше. На протяжении двух-трех лет обучения я лучше их узнаю и очень сближаюсь с ними».

В ходе исследования большой группы преподавателей Бартон была признана одной из самых заботливых и сострадательных. Удовольствие, получаемое ею от общения со своими учениками, служит одним из множества средств, которые имеются у людей для попадания в поток вдохновения.

В Индии говорят: «Когда вор-карманник встречает святого, он думает только о его карманах». Наша мотивация формирует наше мировосприятие. Всякое внимание избирательно, и мы автоматически пристально всматриваемся в то, что является для нас наиболее значимым. Каждый, кто имеет стимул получить результаты от какой-то деятельности, отыскивает любые способы сделать это получше, стать более предприимчивым, вводить новшества или находить преимущества, обеспечивающие победу в конкурентной борьбе. Люди вроде Бартон, для которой стимулом служит удовольствие от взаимоотношений со своими учениками, ищут возможность установить все возможные контакты.

Стремление к достижению успеха составляет одну из наиболее общих компетенций исполнителей-«звезд». Потребность в *аффилиации* (так по-научному называется потребность в общении, эмоциональной эмпатии и контактах с другими людьми), напротив, проявляется реже вне профессий, связанных с оказанием помощи, таких как уход за больными, медицина и преподавание. Аффилиативный интерес, то есть искреннее понимание других людей и радость от общения с ними, составляет главный элемент успеха не только для обладающих высокой квалификацией медсестер и преподавателей, но и для руководителей отделов по работе с клиентами.

Аффилиация как мотив есть само по себе нечто конечное, если хотите, цель, а не средство. Это звучит вполне пристойно, но если аффилиация зашкаливает или становится главным мотиватором, она может оказаться вредной для управленческой работы. К примеру, у лучших супервайзеров и руководителей не слишком велика потребность в аффилиации, а потому они чувствуют себя свободнее, когда отказывают в просьбах или ставят ограничения, несмотря на протесты.

Слишком сильное аффилиативное побуждение может отвлекать, а иногда даже становится серьезной помехой. «Аффилиация, то есть расположение к людям, сама по себе прекрасна, если служит укреплению взаимоотношений в процессе выполнения какой-то задачи, – заметил в разговоре со мной Ричард Бойатцис, изучавший проявление этой потребности у руководителей. – Если вы слишком озабочены личными взаимоотношениями на работе, то рискуете забыть о своих обязанностях руководителя».

Таким образом, свою наиважнейшую роль аффилиация как мотив играет при выборе дела жизни, иными словами, людям с высокой потребностью в общении, эмпатии и контактах следует больше присматриваться к «человечным» профессиям, таким как уход за больными и преподавание. В этом случае аффилиация работает как пороговая компетенция, которая способна обеспечить человеку чрезвычайно плодотворную карьеру в любой сфере деятельности, где первостепенное значение придается умению устанавливать личный контакт, а не управлять другими или делегировать полномочия.

Неврология мотивации

Похоже, что наличие разных мотивов предполагает существование различающихся смесей химических веществ головного мозга, хотя мы и не знаем, каких именно. Но мы совершенно точно знаем, что в миндалевидном теле помещается общая мозговая схема, которая поддерживает мотивацию. Например, эмоциональное научение предрасполагает к обретению удовольствия в каком-то одном конкретном наборе занятий. Соответственно, репертуар воспоминаний, чувств и привычек, обусловленный этими занятиями, хранится в банках эмоциональной памяти миндалевидного тела и связанных с ним схем.

Специалистов по компьютерным системам, пытающихся создать роботоподобное устройство, которое видит и слышит, как человеческое существо, доводит до отчаяния тот факт, что компьютеры не испытывают руководящего влияния эмоций. Не имея банка данных эмоциональной памяти, которая мгновенно распознает то, что является важным для нас – какая именно информация возбуждает чувство, – компьютеры не получают ключ к решению задачи. Они придают одинаковое значение всему, что видят и слышат, и потому не могут выбрать то, что в каждый момент больше всего бросается в глаза. У компьютеров отсутствует направляющая сила, которую нам дают собственные эмоции и побуждения.

Наши мотивы наводят наше осознание на изыскиваемые возможности. Миндалевидное тело – это часть «неврального портала», через который поступает то, что нас интересует, то есть все, что движет нами и оценивается с точки зрения важности этих сведений в качестве стимула. Центр анализа и синтеза информации в отношении наших жизненных приоритетов направляет нас к тому, что является для нас самым значимым.

Люди с заболеванием или травмой головного мозга, которые выключают их миндалевидное тело (притом, что остальная часть мозга остается неповрежденной), страдают расстройством мотивации. Они теряют способность проводить различие между вещами, имеющими для них решающее значение, и чем-то им совсем ненужным, между тем, что заставляет их волноваться, и тем, что оставляет равнодушными. Каждое действие или поступок имеют для них одну и ту же эмоциональную окраску, а потому абсолютно нейтральны. Результатом становится парализующая апатия или неразборчивое, неуправляемое потворство своим влечениям.

Мотивационная схема, исполняющая роль нашего жизненного навигатора, соединяется с предлобными долями, где находится исполнительный центр головного мозга, который привносит ощущение осознания и уместности ситуации в исходящие от миндалевидного тела волны страстной увлеченности. В предлобной зоне размещено множество «тормозных» нейронов, способных прекратить или ослабить импульсы, идущие от миндалевидного тела, добавляя бдительности в контур мотивации. Благодаря этому в момент, когда миндалевидное тело готово сорваться с цепи, предлобные доли срабатывают так, что появляется желание сначала посмотреть на происходящий процесс и объективно оценить его.

Выдающихся исполнителей отличают три мотивационные компетенции.

Стремление к достижению цели: безудержное желание дорасти до совершенства или соответствовать его критериям.

Преданность: принятие взглядов и целей организации или *группы.*

Инициативность и оптимизм: родственные компетенции, которые мобилизуют людей использовать все благоприятные возможности, а также позволяют им успешно справляться с препятствиями и неудачами.

СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ

Стремление к совершенствованию или соответствию критериям выдающегося мастерства

Люди, компетентные в этом отношении:

- ориентированы на результат, испытывая при этом сильное стремление достигать целей и соответствовать критериям;
- ставят перед собой задачи, требующие максимального напряжения всех сил, и идут на обдуманный риск;
- ищут информацию, позволяющую уменьшить неопределенность, и находят способы лучше справляться с делом;
- выясняют, как повысить эффективность своей работы.

«В Америке три сотни компаний занимаются автотранспортным страхованием, а мы находимся на шестом месте среди крупнейших из них, – рассказывал мне Питер Льюис, генеральный директор компании Progressive Insurance, во время моего визита в штаб-квартиру компании в Кливленде. – Наша задача – вырасти втрое и к 2000 году занять третью позицию». И компания вполне может этого добиться: всего пятнадцать лет назад она находилась на сорок третьем месте. Быстрое восхождение Progressive Insurance отмечено внедрением нескольких новшеств, которые подняли планку для всех остальных представителей отрасли, традиционно считающейся побочной и не склонной к риску.

К примеру, Progressive Insurance обещала, что один из ее сотрудников обязательно будет прибывать на место происшествия не позднее чем через два часа после извещения компании о страховом случае. К тому же ее агенты, с помощью дорожных компьютеров оценивавшие стоимость запасных частей и затраты на ремонт, прямо на месте выписывали застрахованному у них клиенту чек. Никакая другая крупная страховая компания не предоставляла такого быстрого обслуживания и удовлетворения требований на месте.

Еще более радикальной оказалась «1-800-AUTOPRO», круглосуточная бесплатная служба, информировавшая о ставках автострахования Progressive Insurance и трех других ведущих местных страховщиков тех людей, которые подыскивали для себя подходящую страховую компанию. Часто, но не всегда, страховые ставки Progressive Insurance оказывались самыми низкими. О таком гласном и удобном сравнении ставок в отрасли прежде и не слыхивали (оно появилось по предложению соученика Льюиса по колледжу, защитника прав потребителей Ральфа Нейдера). А вот и еще один признак успешности фирмы: Progressive Insurance – одна из немногих страховых компаний, являющихся прибыльными только за счет своих страховых взносов.

Льюис с грубоватой прямотой говорит о своей потребности делать дело еще лучше и захватывать все большую и большую долю рынка. А вот что это означает для сотрудников, которые у него работают: «Мы предъявляем очень высокие требования, но и вознаграждения могут быть огромными – люди могут зарабатывать на вознаграждениях и надбавках до двух зарплат. Это элитные работники. Мы платим лучше всех, но и требуем больше всех – и увольняем тех, кто не приносит дохода».

Несмотря на такую жесткую политику – «работай или уходи», – показатель текучести кадров в этой компании составляет около 8 процентов, то есть почти столько же, как и во всей отрасли. И вот по какой причине: все, кто стремится попасть в компанию, разделяют приверженность Льюиса к достижению цели. По словам самого Льюиса, «одной из наших основных ценностей является то, что сегодня мы работаем лучше, чем работали прежде. Это грандиозная задача, но именно поэтому она людям и нравится».

Формулировка главных ценностей компании Progressive Insurance звучит отчасти как кредо способности к достижению: «Совершенство. Мы постоянно стремимся совершенствоваться, чтобы оправдывать и превосходить самые большие ожидания наших клиентов, акционеров и общества в целом».

Успех невозможен без такого стремления к достижению цели. Для изучения этого вопроса проведены сравнительные исследования «звездных» и средних исполнителей из числа

руководящего состава. Они наглядно показали, что у «звезд» явно обнаруживаются следующие признаки способности к достижению цели: они спокойно обсуждают возможные опасности и идут на обдуманный риск; они выдвигают и поддерживают смелые нововведения; они ставят перед своими подчиненными задачи, требующие напряжения всех сил и способностей, а также оказывают поддержку продуктивным идеям, предложенным другими. Потребность в достижении и есть наиболее выраженная компетенция, отличающая «звезд» от посредственных руководителей.

У тех, кто занимает высшие руководящие посты, одержимость идеей достижения результатов может выражаться посредством эффективности работы целого отдела или компании. Так, Progressive Insurance является для Питера Льюиса не меньшим средством проявления способностей и соревновательных мотивов, чем Microsoft для Билла Гейтса. Изучение деятельности сотни самых богатых людей Америки за всю ее историю, включая Гейтса и Джона Рокфеллера, показывает, что их общей чертой является стремление к соревнованию: единственная страстная увлеченность своим делом.

Обдуманный риск

Поначалу это кажется вполне невинной забавой: набросить кольцо на вертикальный колышек. Вся хитрость в том, что чем дальше установлен колышек, тем больше очков ты набираешь, но установить его должен ты сам. Так вот, люди с чересчур претенциозным мышлением обычно ставят колышек за пределами достижимости своего броска. Те же, кто мыслит слишком осторожно, втыкают колышек очень близко – и тоже набирают мало очков.

Эта игра является хорошей метафорой обдуманного риска, которой пользовался Дэвид Макклелланд (в прошлом – мой преподаватель в Гарвардском университете), чтобы оценивать способность человека ставить рискованные, но выполнимые задачи. Мотивация к предпринимательству требует, чтобы люди, отваживаясь на риск, не испытывали волнения и умели точно рассчитать свои шансы на успех. Именно такое умение идти на разумный риск и отличает успешного предпринимателя.

Макклелланд обнаружил, что выдающиеся работники ставят перед собой более сложные задачи; они по привычке рассчитывают место установки колышка таким образом, что это обеспечивает им 50 процентов успеха.

Избранная стратегия риска побуждает и готовит людей, добившихся большого успеха, каждый раз брать новую высоту. Они могут сказать: «Когда я вступал в эту должность, продуктивность составляла 20 процентов, а теперь – 85». Их решения часто основаны на результатах глубокого анализа рентабельности, который позволяет им легко идти на обдуманный риск.

Энергичным «вершителям», которые охотно берутся за что-то новое, неспокойно на тех должностях, которые заставляют их душить в себе подобные порывы. «Однажды мы проводили обучение рабочих сборочной линии на заводе Форда, имея целью повысить их потребность в достижении цели. После этого большая часть сотрудников, окончив учебу, ушла с завода и открыла свое дело, – рассказал мне Лайл Спенсер, давнишний коллега Макклелланда. – То же самое произошло и с группой инженеров-компьютерщиков из IBM».

То, что другим кажется нелепым риском, предприниматели считают вполне возможным. Когда Лейф Ландблэд, шведский изобретатель автомата для выдачи наличных клиентам банков, заключал сделку с Citibank на поставку первой партии автоматов, он был твердо уверен, что сумеет выполнить заказ, хотя такое задание получил впервые в жизни. Автоматы прибыли в банк точно в срок, и Ландблэд, рассказавший мне эту историю, закончил ее следующими словами: «Служащие банка сказали мне, что, по их мнению, вероятность того, что я выполню условия договора, составляла не более десяти процентов».

Стремление максимально преуспеть в своем деле обнаруживает себя в виде постоянной темы для размышлений предпринимателей и непрерывного улучшения показателей работы. Обратимся к исследованию, проведенному среди шестидесяти девяти предпринимателей, большинство из которых составляли ученые-исследователи. Каждый из них воспользовался передовой технологией, чтобы создать на ее основе высокотехнологичную компанию. Спустя пять лет после создания своих фирм те, кто был особенно щедро одарен данными, необходимыми для достижения успеха (вроде умения получать обратную связь от потребителей о качестве своей работы и определения дальнейших целей), преуспели. Объем продаж их компаний увеличивался в среднем на 1 миллион долларов в год, число наемных работников росло на пятьдесят и более человек, или же они продавали свои компании с немалой выгодой.

Напротив, у основателей фирм, малокомпетентных в достижении успеха, дела шли плохо. В штате таких компаний было четыре работника или даже меньше; часто они продавали свой бизнес с убытком – или вообще забрасывали его.

Страсти по обратной связи

Когда главный заказчик Donnelley Corporation, поставляющей стекло для автомобильной промышленности, высказал намерение забраковать большое количество изделий компании, объясняя это тем, что они не отвечают требованиям стандарта, трое производственных рабочих Donnelley проехали четыре сотни миль, чтобы узнать, почему заказчик настолько недоволен их продукцией.

Их ждало потрясающее открытие: оказалось, что заказчик предлагал своим работникам премию за обнаружение малейших изъянов в продукции Donnelley Corporation. Приняв этот вызов, рабочие Donnelley подняли собственные стандарты контроля, чтобы быть уверенными, что отгружают поставщикам изделия только отличного качества.

Предприимчивые сотрудники компании Donnelley Corporation воплощают дух борьбы за совершенство, лежащий в основе мотивации к достижению успеха. Всякий раз, когда члены рабочей группы собираются, чтобы найти способ улучшения показателей, они олицетворяют собой коллективное стремление к достижению цели.

Напротив, когда дело доходит до установления целей или внутренних критериев, люди, недостаточно компетентные в достижении успеха, оказываются вялыми или оторванными от реальной жизни, ищущими работу либо слишком легкую, либо требующую фантастических усилий. Например, супервайзеры, которым недостает этого умения, создают в своем коллективе атмосферу, в которой задачи не определены, а люди не имеют твердого представления о своих обязанностях, пределах полномочий и даже целях работы. Такие руководители не устанавливают обратной связи с работниками, лишая их возможности узнать, как они справляются с делом или чего от них ждут.

Те, кем движет потребность в достижении цели, ищут способы отслеживать свой успех. Для многих таким критерием становятся деньги, хотя они часто говорят, что финансовые показатели менее важны с точки зрения того, что на них можно купить, – более ценной становится именно обратная связь, дающая представление о том, насколько хорошо они себя проявляют. Один калифорнийский предприниматель сказал: «Деньги никогда не представляли для меня большой важности; они были всего лишь способом вести счет». Другие называли их «табелем успеваемости».

Даже люди со средней способностью к достижениям больше полагаются на показатели производительности, такие как квоты на продажу или внутрифирменные стандарты качества.

Иногда они устанавливают собственные критерии продуктивности, ставя перед собой разные задачи – например, превзойти коллег, сделать работу еще быстрее или победить конкурента.

В каком-нибудь малом предприятии, например в ресторане, информация от потребителей о качестве его работы поступает ежедневно; а те, кто управляет портфелем ценных бумаг, получают такую информацию почти каждую минуту. Однако для множества людей получение обратной связи становится настоящей проблемой из-за того, что их работа не поддается количественному определению. И тогда им приходится развивать в себе высокую самокритичность, чтобы самим для себя стать такой обратной связью. Кстати, выдающиеся работники всегда находят необходимый им обратный поток информации в тот момент, когда он может принести им максимальную пользу.

Погоня за информацией и эффективность

Натан Мирволд, главный технолог компании Microsoft, известен как ненасытный читатель, собиратель знаний ради самих знаний и охотник за всякого рода сведениями. И тому есть причина: как штатный провидец Microsoft, он никогда не знает, какой случайный информационный бит станет зародышем следующей «идеи на миллиард долларов». Он являет собой образец информационного «наркомана», человека, чья жажда знаний не имеет пределов, питая обостренное чутье на все новое… и конкурентоспособное.

В нынешнем хаотичном деловом мире уже сам по себе объем информации – и препротивное чувство, что мы не поспеваем за ним – может стать источником терзающего душу беспокойства. Одним из способов умерить эту тревогу стало бы постоянное наблюдение за всем происходящим, как это делает Мирволд, что позволило бы снизить уровень неопределенности. Люди с острой потребностью в достижениях не могут остановиться в поиске новых идей и фактов, особенно если они имеют отношение (хотя бы косвенное) к их целям. Они регулярно пытаются выяснить перспективы окружающих и вербуют людей в постоянно действующую сеть информаторов, чтобы получать свежие «разведданные» и необходимую обратную связь.

Люди, у которых отсутствует эта компетенция, довольствуются любой попадающейся им информацией и обращаются лишь к открытым, легкодоступным источникам данных. У некоторых управляющих эта потребность быть в курсе дела может принимать форму «руководства при всестороннем рассмотрении» или же поощрения разного рода импровизированных контактов и неофициальных встреч на всех уровнях. Такой повсеместный сбор информации сводит к минимуму неприятные сюрпризы, максимально увеличивая вероятность обнаружения и использования потенциальных возможностей.

Неутолимой потребности в информации сопутствует стремление делать все более эффективно. Когда подобная тенденция принимает форму навязчивого и тотального надзора, это служит признаком плохой работы. Когда руководители высокого уровня проявляют слишком большой интерес к мелочам и порядку, это может означать, что они сосредоточены на деятельности более мелкого масштаба, чем тот, которого требует их работа. Однако такой микроуправляющий житья не дает своим подчиненным, почти не обращая при этом внимания на более масштабную картину происходящего.

Тем не менее стремление справиться с неопределенностью также может способствовать появлению излишне пристального внимания ко всем имеющим значение деталям. Непревзойденные работники сведущи в создании систем, которые отслеживают успехи или обеспечивают более высокое качество и постоянный поток информации. Один коммерческий директор, которого приводили в отчаяние длительные интервалы между докладами членов его большой группы, занимавшейся сбытом, разработал специальную автоматическую телефонную систему. В конце рабочего дня она подавала сигнал каждому продавцу, напоминая ему о необходимости отрапортовать о достигнутом им в этот день объеме продаж. Это означало, что директор получал важнейшие сведения не через две недели, а через восемь часов.

ПРЕДАННОСТЬ

Присоединение к целям группы или организации

Люди, обладающие этой компетенцией:

- с готовностью приносят жертвы ради достижения более крупной цели организации;
- обретают целеустремленность при осознании более масштабной миссии;
- используют основные ценности группы в процессе принятия решений и прояснения альтернатив;
- энергично выискивают возможности осуществления миссии группы.

Узнав, что национальное бюро American Airlines вот-вот разместится по соседству с ними, предприимчивые работники далласского отделения компании по производству офисной мебели Herman Miller написали авиакомпании письмо с просьбой обдумать вопрос о комплектации ее нового офиса изделиями компании Herman Miller.

Эта инициатива была вознаграждена внушительным заказом. Но за неделю до открытия бюро авиакомпании сотрудники, отправившиеся проверить, надлежащим ли образом выполнен заказ, обнаружили, что упаковочные ящики помяли плюшевую обивку сотен стульев. Они сразу же организовали работу нескольких бригад для круглосуточной работы в выходные, чтобы успеть поднять ворс плюша паровыми утюгами.

Сущность преданности заключается в отождествлении собственных целей с целями своей организации. Преданность имеет эмоциональную окраску: мы ощущаем неразрывную общность с целями нашей группы, если происходит их взаимное усиление. Те, кто принимает и по достоинству ценит миссию организации, согласны не только отдать все силы ради ее блага, но и – если потребуется – пойти на личные жертвы. Именно из таких людей, готовых работать глубоко за полночь или в выходные дни, чтобы сдать проект точно в срок, и составляется штат компании. Именно из таких людей получаются руководители, готовые по срочному делу в любую минуту уехать в командировку.

Иногда преданность может выражаться в принятии непопулярных решений, которые принесут выгоду большой группе, даже если такие решения вызывают полемику или противодействие. По-настоящему преданные люди охотно идут на временные жертвы, если они обещают оказаться полезными для всей группы. Короче говоря, преданные работники – это «патриоты» компании, ее подлинные «бустеры»[20].

Среди компетенций, которые руководство компании Johnson Wax старается развить в сотрудниках отдела сбыта, получившего госзаказ, присутствует бескорыстная стратегическая дальновидность, то есть умение в течение длительного периода времени делать то, что следует, даже если не предвидится никакой мгновенной отдачи. «Может пройти два или три года, прежде чем в организации поймут, чем вы занимаетесь, и полностью вознаградят вас за это. Но если это остается верным ориентиром долгое время, вы продолжаете идти вперед и пребываете в уверенности, что руководство окажет вам нужную поддержку», – заявил мне один ответственный работник.

Чаще всего наибольшая преданность со стороны сотрудников, конечно же, проявляется в тех компаниях, где люди считают себя «акционерами» (или действительно ими являются), а не простыми наемными работниками. Однако люди, вдохновленные общей целью, нередко отличаются гораздо большей преданностью, чем те, кому знаком лишь материальный стимул. Вот как выразила это вице-президент IBM Патрисия Сьюилц, которая стремится обеспечить своей компании широкое присутствие в Интернете: «Мне все время звонят “охотники за талантами”

[20] Бустер – устройство для увеличения рабочего усилия или мощности машины (механизма) в момент максимальных нагрузок. *Прим. перев.*

и говорят: “Мы можем сделать вас очень богатой”. Но они не понимают сути происходящего. Я собираюсь таким образом изменить мир. Мне не все равно».

Компании или организации, которые не имеют правильно сформулированной задачи – или их формулировки мало чем отличаются от тактических ходов службы связей с общественностью, – не предлагают людям почти ничего, чему они могли бы себя посвятить. Служащим нужно четко осознавать главные ценности организации, чтобы воспитать в себе преданность им.

Самоосознание есть структурный элемент преданности. Служащие, осознающие собственные ценности или цели, которые руководят ими, будут иметь отчетливое и даже яркое представление о том, «подходят» они этой организации или нет. Если люди ощущают такое совпадение, у них спонтанно возникает сильная преданность.

Я вспоминаю, как одна женщина, занимавшаяся продажей рекламных площадей в The New York Times, рассказала мне о разговоре сотрудников своего отдела, который состоялся после окончания рабочего дня: «Мы отдавали себе отчет в том, что, занимаясь рекламой, обеспечиваем остальную часть редакции «дизельным топливом», необходимым для ее работы, и таким образом играем решающую роль в выполнении газетой ее миссии. Мы вспоминали о том времени, когда газета поместила яркую редакционную статью, посвященную кризису в Руанде, вызвав поток сообщений с места событий, и как сразу после этого американское правительство послало туда помощь. Это заставило всех нас почувствовать настоящую гордость за свою работу».

Гражданство в организации

Преданные сотрудники представляют собой образцовых граждан любой организации. Они постоянно прикладывают дополнительные усилия. Именно такие идейные работники, подобно гальке, брошенной в пруд, распространяют мелкие волны доброжелательности по всей организации.

Сотрудники, испытывающие сильную преданность организации, при необходимости терпеливо перенесут чрезвычайно напряженные условия работы – длинный трудовой день, давление жесткого конечного срока выполнения задания и другие дискомфортные ситуации – из преданности коллективным целям. Высокая преданность позволяет таким работникам преуспевать в решении сложных задач в затруднительных обстоятельствах, тогда как сотрудники, не испытывающие особой верности по отношению к этой организации, находят их лишь стрессовыми и обременительными. К примеру, администраторы одного федерального органа, по-настоящему приверженные своей организации, меньше всех страдали от большой напряженности, типичной для их профессии, сообщая о полнейшей удовлетворенности своей работой.

Однако если с наемными работниками обходятся несправедливо и неуважительно, то никакая организация не добьется от них эмоциональной привязанности. Чем большую поддержку со стороны своей организации ощущают люди, тем большее доверие, привязанность и лояльность они испытывают к ней, стремясь стать ее лучшими сотрудниками.

Преданность организации вырастает именно из подобной эмоциональной связи. Для изучения этой особенности провели специальное исследование среди работников таких профессий, как учителя, конторские служащие, страховые агенты и полицейские. Ключом к пониманию степени усилий, вкладываемых ими в свою работу, послужило то, насколько серьезную эмоциональную привязанность они испытывают к своим организациям: насколько они гордятся работой там, насколько важную роль играет работа в их чувстве идентичности, насколько они ощущают себя «частью семьи».

Неприсоединившиеся

«Я собрал их вместе для обсуждения и тем самым выказал им свое доверие, а это здорово подстегнуло команду, и наше подразделение успешно справилось с заданием», – на этом управляющий закончил рассказ о том, как ему удалось убедить рабочую группу превысить плановые показатели.

А вот чем хвастался один консультант: «Я постарался получить самую выгодную работу, выполнил ее отлично и заслужил премию, ну а других, конечно, мучила зависть, но это уже их проблема».

Управляющий воспользовался своим административным ресурсом, чтобы продемонстрировать доверие к людям, и таким образом укрепил моральное состояние – и усилил мотивацию – своей команды, а консультант, напротив, мог позволить себе не слишком заботиться о влиянии собственных корыстных манипуляций на коллег или организацию… он просто жаждал славы.

Наемные работники, считающие себя в своей организации визитерами, а не резидентами, выказывают мало преданности, хотя подобное отношение иногда можно заметить и со стороны сотрудников, проработавших в компании многие годы. Наемные работники, горько обиженные тем, что им недоплачивают за их труд, или уверенные в обмане со стороны компании, естественно, не слишком привержены ее целям. Так чувствуют себя люди, которые думают, что их изолировали от принятия решений, влияющих на их работу.

А как известно, именно недовольные работники склонны использовать ресурсы организации исключительно в собственных интересах. Наиболее беспринципные из них рассматривают свое нынешнее положение главным образом как ступеньку на пути к чему-то еще. Те, кто чувствует разобщенность с остальным коллективом, не заинтересованы даже в повышении по службе; более того, их недовольство проявляется в аморальном поведении (они, к примеру, подделывают расходные счета или воруют офисное имущество).

Неудивительно, что столь эгоистичное отношение становится все более распространенным среди когда-то преданных сотрудников, которые теперь сопротивляются сокращениям и другим переменам, поскольку из-за всего происходящего подозревают, что организация относится к ним нелояльно. Такое чувство отчаяния или ощущение, что их обманули, «разъедает» преданность и пробуждает цинизм. А однажды утраченное доверие – и проистекающую из него преданность – вернуть очень трудно.

Кстати, Том Питерс отмечает наметившуюся в последнее время тенденцию к уравновешиванию потребностей людей в управлении своей карьерой, с одной стороны, и преданностью общим задачам на работе – с другой. Он считает, что зарождающаяся ныне природа лояльности помогает сбалансировать верность собственным целям с принципами рабочих отношений. Такая разновидность лояльности, по его мнению, «не является слепой преданностью конкретной компании. Под этим подразумевается корректное и благожелательное отношение к своим коллегам, команде, проекту, клиентам… наконец, лояльность к самому себе».

ИНИЦИАТИВНОСТЬ И ОПТИМИЗМ

Проявление проактивности и упорства

Люди, компетентные

в отношении инициативы:

- готовы воспользоваться удобным случаем;
- преследуют цели, выходящие за пределы того, что от них требуется или чего от них ждут;

- прорываются через бюрократические препоны и подчиняются правилам, когда это необходимо для выполнения работы;
- мобилизуют других, смело рискуя и прибегая к необычным методам;

в отношении оптимизма:

- проявляют настойчивость в стремлении к достижению целей, несмотря на препятствия и неудачи;
- действуют с надеждой на успех, а не опасаясь провала;
- объясняют неудачи поддающимися контролю обстоятельствами, а не личными недостатками.

На территории нескольких колледжей по всей Америке появились киоски, в которых продавались стаканчики со «снегом», отличающиеся от привычных – и несущие некое послание. Вместо обычного разноцветного, ароматизированного фруктового мороженого эти стаканчики были наполнены черной массой – в знак протеста против бурения нефтяных скважин в Арктическом заповеднике на Аляске. Стаканчики с черным «снегом» были детищем Адама Вербаха, который провел свою первую политическую акцию в возрасте… семи лет, будучи учеником второго класса: он распространил среди товарищей петицию с требованием снять с должности Джеймса Ватта, занимавшего тогда пост министра внутренних дел и проявившего себя противником защиты окружающей среды. В средней школе Вербах организовал кампанию по приобретению грузовика для школьного мусора, а в старшем классе основал студенческую коалицию Сьерры – организацию молодых активистов движения в защиту окружающей среды, состав которой благодаря его усилиям за годы учебы в колледже увеличился до тридцати тысяч членов. Он придал миссии сторонника защиты окружающей среды актуальность в глазах городских жителей, сделав акцент на случаях отравления детей свинцом. Кроме того, он воодушевил активистов «коллективной атаки» пройти по общежитиям колледжей, чтобы убедить студентов воспользоваться своими компьютерами и направить по электронной почте законодателям вопросы, касающиеся охраны окружающей среды. В двадцать четыре года Вербах был избран президентом Клуба Сьерры – крупнейшей в Америке группы сторонников защиты окружающей среды, став самым молодым президентом за всю историю его существования.

Инициативность часто принимает форму довольно необычного предпринимательства. Возьмем, к примеру, историю экспедитора грузов, который понял, что его компания ведет достаточно много дел с Federal Express[21] не только для получения скидки с объема, но и для выделения отдельного компьютера с целью отслеживания ее отгрузочных поручений. Экспедитор взял на себя смелость обратиться к генеральному директору, когда тот однажды вечером выходил из офиса, и подкинуть ему эту идею – тем самым он сэкономил своей компании 30 000 долларов.

Еще пример: один супервайзер отдела кредитования банка PNC в Питсбурге путем несложных расчетов определил количество электроэнергии, потребляемой сотнями персональных компьютеров банка, которые оставались включенными после того, как сотрудники уходили домой. По его подсчетам, шестнадцать часов работы вхолостую ежегодно обходились банку в 268 тысяч долларов.

Но когда он со своей блестящей идеей явился к руководству, его постарались побыстрее выпроводить вон, заявив, что слишком частое включение и выключение компьютеров сокращает срок их службы. Не сломленный неудачей, он продолжил исследование и обнаружил, что большая часть компьютерных систем для решения деловых и коммерческих задач устарела и была заменена в плановом порядке задолго до того, как ее компоненты выработали свой ресурс. В конце концов, банк купил его идею и тем самым сэкономил около 2 миллионов долларов,

[21] FedEx, американская компания, специализирующаяся на грузоперевозках. Прим. ред.

которые потребовались бы в виде новых доходных статей, чтобы выйти на нужную цифру в итоговой строке годового отчета.

Как одержать победу?

Инициативные люди начинают действовать, не дожидаясь, что их к этому вынудят внешние обстоятельства. Чаще всего это означает принятие предупредительных мер в попытке избежать проблем до того, как они возникнут, или воспользоваться благоприятной возможностью, прежде чем ее заметит кто-то еще. И чем выше подъем по административной лестнице, тем больше «окно предвидения». Для супервайзера или управляющего среднего уровня это обычно означает способность предвидеть, как сложится ситуация через несколько дней или недель, а дальновидный глава корпорации видит на годы или даже десятилетия вперед.

Подобная проницательность позволяет предпринимать определенные шаги, когда никто другой еще не видит в этом никакой необходимости. Такой поступок, однако, требует определенного мужества, особенно когда другие категорически против. Например, выдающиеся работники в федеральных научно-исследовательских организациях просят скептически настроенный конгресс выделить им базовые средства на исследовательскую работу, которая в далеком будущем, возможно, принесет свои плоды в виде новых методов лечения болезней.

Способность реагировать на события, вместо того чтобы всегда быть к ним готовым, характерна для тех, кому недостает инициативности. Если люди не умеют предугадывать развитие событий, им приходится работать в критическом режиме. Такие работники, как правило, отстают по срокам и вынуждены постоянно преодолевать чрезвычайные обстоятельства, которых никак не ожидали. Все это, а также откладывание дел со дня на день и неумение своевременно принимать нужные меры, свидетельствует о принципиальной неспособности планировать или предвидеть то, что будет впереди.

Проактивность, напротив, приносит добрые плоды. Агенты по продаже недвижимости могут просто дожидаться, когда зазвонит телефон, а могут тщательно просматривать рекламу объектов, продаваемых владельцами, обращаясь к этим людям с предложением внести их дома в базу данных агентства. Они могут проверять перспективных покупателей, желая убедиться, что тратят время на тех, кто самым серьезным образом настроен на приобретение дома. Подобные проявления инициативы позволяют внести большее число домов в базу данных агентства, продать больше домов и получить больше комиссионных.

Умение ухватиться за новые возможности имеет решающее значение для достижения успеха в таких сферах деятельности, как консультирование, где не бывает дохода без инициативы. В фирме Deloitte & Touche Consulting «звездные» работники ожидают удобного случая для внесения «дополнительных пунктов», которые помогли бы продлить краткосрочный проект, превратив его в более крупный. При этом они рассчитывают на успех, благодаря использованию своей интуитивной прозорливости и неожиданных возможностей для развития нового дела.

Иногда инициативность подразумевает только упорный труд – и ничего более. Некий инициативный продавец как-то сказал мне: «Сегодня в два часа ночи я встал, чтобы закончить работу над своим коммерческим предложением: в течение дня я обзваниваю магазины, а ночью готовлю новые программы и презентации».

Также в качестве примера можно привести историю двух работников трастового отдела банка. Один из них демонстрировал высокий уровень инициативности, навязывая счет своему лечащему врачу, когда тот находился в больнице из-за тяжелой болезни, а другой спросил исследователя в конце их интервью, составил ли тот завещание, потому что для работника трастового отдела банка любой человек является потенциальным клиентом!

Надежда и упорство

Во время полета в Хьюстон мой сосед, казалось, чувствовал себя в салоне первого класса совсем как дома. Хорошо одетый химик-органик лет тридцати со степенью магистра в области управления торгово-промышленными предприятиями, он работал руководителем отдела по работе со счетами клиентов в ведущей химической компании.

Однако он поведал мне удивительную историю: «Я вырос в Ньюарке, в штате Нью-Джерси, на пособие по безработице. Мои родители развелись, я жил с дедушкой и бабушкой в районе, откуда больше ребят попадало в тюрьму, чем в колледж. В прошлом месяце я посетил те места и встретил одного из своих старых друзей – его только что приговорили к трем с половиной годам тюрьмы за распространение наркотиков. Он сказал мне: «Это все, что мы умеем делать». И это правда. У нас никогда не было примеров, как выбраться оттуда».

Так в чем же состояло различие между этим руководителем отдела по работе со счетами клиентов и его старым приятелем, занимавшимся распространением наркотиков? «Мне повезло. После средней школы дед с бабушкой отправили меня в Техас к тетке. Я получил работу на неполный рабочий день у людей, проводивших какое-то исследование. Вот тогда я и начал понимать, что эти доктора философии, у которых я работал, не слишком сильно отличаются от меня. И подумал, что тоже мог бы этим заниматься. Поэтому я отправился в колледж, учился по вечерам и, в конце концов, получил степень бакалавра химических наук. Ведь как только ты поймешь, чего хочешь и что это достижимо, ты уже сможешь прикинуть, какие шаги нужно предпринять. И тогда тебе потребуется лишь упорство, чтобы этого добиться».

А как же его старые приятели? «Другие ребята потеряли веру в свои силы. Они решили, что недотягивают до того, чтобы ходить в колледж, поэтому пистолет остался для них единственным способом добиться уважения».

Недостаток инициативности характерен для тех, кто утратил всякую надежду и уверен, что сколько бы он ни старался, это все равно ничего не изменит. Поэтому такие люди, как друзья детства этого химика, даже не пытаются найти свою дорогу в жизни. Они считают себя жертвами или послушными пешками в жизненной игре, но никак не хозяевами собственной судьбы. Возможно, мой знакомый химик оказался более жизнеспособен, чем ему кажется, и обязан этому урокам воспитания характера, полученным им от дедушки, бабушки и тети. Но каковы бы ни были истоки самого явления, инициативные люди уверены, что совершаемые ими действия формируют их будущее. Эта позиция, в свою очередь, определяет, насколько хорошо человек умеет справляться с трудностями и неприятностями на работе. Так, среди управляющих среднего уровня в какой-нибудь крупной корпорации те, кто считает себя хозяином своей судьбы, меньше беспокоятся по поводу тяжелых испытаний и более уверенно чувствуют себя в стрессовых ситуациях, чем люди, решившие, что им не дано управлять собственной судьбой.

Те, кому недостает инициативности, чаще всего машут рукой на себя… и свою работу. Такую позицию обычно занимают сотрудники, которым требуется, чтобы кто-то указывал им, как надо выполнять их работу. Но когда речь заходит о необходимости сделать что-то сверх должностных обязанностей, например задержаться в офисе, чтобы закончить в срок важный проект, или отложить свою работу, чтобы помочь кому-то другому, такие люди всячески протестуют и заявляют: «Это не мое дело!»

Когда инициативы слишком много

Хотя инициативность, как правило, достойна похвалы, ее необходимо уравновешивать социальной осведомленностью во избежание непреднамеренных негативных последствий.

Рассмотрим случай с вице-президентом по маркетингу большой компании, занимающейся потребительскими товарами, который обнаружил, что один из его торговых агентов не может заключить торговую сделку с крупным постоянным национальным клиентом, ведущим закупки в кредит. Вице-президент в прошлом уже проводил множество презентаций для этого клиента, а потому по собственной инициативе позвонил ему и назначил встречу в офисе партнера. Затем он позвонил торговому агенту и велел ему на следующий день приехать к этому клиенту для участия в назначенной встрече.

Вице-президент добился двух результатов вследствие проявленной им инициативы. Первым стало заключение торговой сделки, а вторым – непредвиденным – то, что этот торговый агент пережил глубокое унижение.

Чувствуя, что его выставили в глазах клиента некомпетентным болваном, агент выразил протест, и оба его босса – заведующие отделами сбыта на региональном и национальном уровнях – срочно направили гневные письма вице-президенту, заявив, что он перешел всяческие границы, действуя через их головы и оскорбляя их штатного сотрудника.

Однако это предупреждение не возымело действия. Одна и та же схема властного обращения вице-президента с другими торговыми агентами повторялась на протяжении двух лет, пока президент компании, обеспокоенный резким сокращением объема продаж, не отнес этот факт на счет деморализующего влияния вице-президента на торговых агентов компании. В итоге вице-президент был поставлен перед выбором: уйти из компании или покинуть свой пост с понижением до регионального торгового агента.

Боссы, занимающиеся микроуправлением, то есть осуществляющие контроль над мелочами, который лучше предоставить подчиненным, быть может, и кажутся инициативными, но им недостает главного: знания того, как их действия влияют на других людей. Инициативность без эмпатии – или восприятия более масштабной картины – может оказаться деструктивной и, как правило, бывает свойственна управляющим, плохо выполняющим свою работу.

Проявление настойчивости – и возвращение на прежний уровень

Двум руководящим работникам отказали в повышении по службе из-за негативных оценок, данных их начальником. Один из сотрудников отреагировал на эту неудачу приступом ярости и фантазиями на тему убийства босса; он успел пожаловаться на обидчика всем, кто соглашался его выслушать, после чего ударился в пьяный загул. «Казалось, что жизнь кончена», – признавался он позже.

Он избегал своего босса, низко опуская голову, когда им случалось встретиться в холле. «Даже если я был раздражен и чувствовал себя обманутым, – признался этот человек, – в глубине души я боялся, что он прав, что я, в общем, ничтожество, что я потерпел неудачу и ничего не смог сделать, чтобы изменить положение дел».

Второй обойденный руководитель тоже был ошеломлен и разгневан. Но он имел более широкий взгляд на вещи: «По правде говоря, нельзя сказать, чтобы я был удивлен. У нас с начальником настолько разные мнения, что мы слишком много спорили».

Этот человек пошел домой и обсудил свою неудачу с женой, чтобы понять, что пошло не так, как надо, и какие меры можно предпринять в этом отношении. Занявшись самоанализом, он понял, что не прилагал максимальных усилий в работе. Стоило ему это осознать, как гнев тут же прошел, и он решил поговорить со своим боссом. И вот результат: «Мы кое-что обсудили, и дела пошли очень хорошо. Мне кажется, ему не давало покоя то, что он сделал, а меня мучило то, что я работал не в полную силу. С тех пор положение дел изменилось в лучшую сторону для нас обоих».

Главной компетенцией здесь является оптимизм, определяющий, как именно человек расценивает свои неудачи. Пессимист – вспомним первого руководителя – рассматривает неудачу как подтверждение наличия в себе некоего рокового недостатка, который невозможно устранить. Конечным результатом такого пораженческого отношения, конечно же, становятся беспомощность и безысходность. Действительно, ведь если ты обречен на провал, то зачем стараться?

Оптимисты, напротив, считают неудачу следствием факторов, с которыми у них вполне хватит сил и способностей справиться, но никак не закономерным результатом своих пороков или недостатков. Оптимисты, как наш второй руководитель, умеют бороться с неудачами, предпринимая решительные ответные действия.

Давайте посмотрим, как оптимизм помогает людям оправиться от поражения.

Энн Басквит, некогда возглавлявшая отдел кредитных карточек «Оптима» компании American Express, была смещена с должности в 1991 году, когда обнаружилось, что пять ее работников скрыли безнадежный долг в размере 24 миллионов долларов. Басквит, хотя и не была замешана в этой истории, несла ответственность за деятельность своих сотрудников, а потому лишилась должности главного управляющего. Подавленная случившимся, Басквит тем не менее не потеряла уверенности в собственных способностях и, сумев взять себя в руки, приняла предложение о работе на более низком уровне: ей пришлось спасать провальный отдел компании American Express, занимавшийся распространением кредитных карточек.

Оптимисты проявляют большую готовность реально оценивать масштабы неудачи и признавать свою долю участия в случившемся. Басквит, к примеру, пересмотрела свой подчас чересчур взыскательный стиль руководства с характерной для него высокой требовательностью к себе и другим, особо задумавшись над тем, что, возможно, именно из-за этого ее подчиненные скрыли финансовые потери, побоявшись вовремя поставить ее в известность. Чтобы смягчить свои методы управления, она прошла курс обучения для руководящих работников, что помогло ей стать более терпеливой и внимательной к словам и поступкам других людей. В результате под ее чутким руководством отстающий отдел всего через два года начал приносить доход.

Или возьмем, к примеру, Артура Блэнка, чьи личные разногласия с начальником в Handy Dance – сети магазинов, торгующих скобяными изделиями в Лос-Анджелесе, – стали причиной его увольнения в 1978 году. В свое время отец Блэнка основал фармацевтическую посылочную фирму. Артур был еще ребенком, когда умер отец, и все дела фирмы стала вести его мать, а мальчик, наблюдая, как она справляется со всяческими напастями, научился упорно двигаться вперед и никогда не сдаваться, даже если не все в жизни идет гладко. Поэтому когда к нему обратился некий инвестор, Блэнк не упустил своего шанса и основал Home Depot – розничную торговую сеть с широким ассортиментом хозяйственных товаров и отличным обслуживанием, но без всяких излишеств. Его компания со временем стала настоящим розничным гигантом.

Итак, Артур Блэнк не отступил перед трудностями, он отреагировал как оптимист и, опираясь на собственный опыт, приобретенный им за годы работы в Handy Dance, создал свое дело, которое смогло оттеснить на второй план компанию его прежнего хозяина. Он считал себя способным изменить положение дел к лучшему. Выходит, что для оптимиста неудача является всего лишь уроком на будущее.

«Ошибки – это подлинные сокровища, – заявил мне один управляющий из Германии, – своего рода шанс стать лучше».

И добавил: «Многие управляющие должны осознать, что им следует быть более терпимыми к ошибкам других людей и не наказывать их за это, а помогать извлечь из них полезные уроки».

Оптимизм и надежда

Классическое исследование того, как оптимизм поддерживает результативность сбыта, проведено психологом из Университета штата Пенсильвания Мартином Селигманом в страховой компании MetLife. Селигман обнаружил, что оптимисты уже в первый год своей работы продали на 29 процентов страховых полисов больше, чем их более пессимистичные ровесники и коллеги, и на 130 процентов больше – на следующий год.

Ценность оптимистичного мировоззрения нашла подтверждение во многих организациях. В отделе финансовых консультантов компании American Express пробный курс обучения оптимизму всего после трех месяцев занятий помог повысить объем продаж настолько, что это убедило компанию в необходимости превратить его в стандартную часть профессиональной подготовки. Другие исследования, проведенные с участием лучших управляющих, показывают, что они рассматривают свои неудачи как результат вполне поправимой ошибки и принимают меры, чтобы застраховаться от неожиданного повторного возникновения той же проблемы.

Близкой родственницей оптимизма является надежда – знание шагов, которые необходимо предпринять для достижения цели. И наличие энергии, позволяющей сделать такие шаги. Это главная побуждающая сила, отсутствие которой парализует. Как показывают исследования данной компетенции, лучшие работники в сфере социальной службы – от здравоохранения и консультирования до преподавания – всегда питают надежду в отношении тех, кому стремятся помочь.

Силу надежды продемонстрировало исследование компетенций социальных работников, задача которых заключается в том, чтобы помочь людям, страдающим самыми серьезными формами умственной неполноценности – хронической шизофренией, тяжелой умственной отсталостью, – устроить свою жизнь в домах, находящихся под опекой. Первый год на такой работе бывает самым тяжелым: подопечным не становится лучше, дела идут не так, как нужно, люди, бывает, оказываются неблагодарными, социальные работники выдыхаются и оставляют это занятие. Но у тех социальных работников, которые имели наиболее оптимистичный взгляд на вещи, то есть возлагали надежды на потенциальную возможность улучшения состояния своих подопечных и свою способность помочь им, дела шли лучше всех. Проработав год в таком месте, люди, начинавшие с самыми сильными надеждами, испытывали чувство наибольшего удовлетворения и меньшее эмоциональное истощение. Как правило, они не собирались покидать свою работу.

В подобных сферах деятельности, где высок уровень стресса, а фрустрация – рядовое явление, радостный взгляд на мир может привести к наилучшим результатам. Надежда играет решающую роль всегда, когда человек берет на себя тяжелую задачу; позитивные ожидания могут оказаться особенно полезными в самых трудных делах, где большой оптимизм, возможно, является прагматической стратегией работы.

Однако необходимо сделать предупреждение: в этих жизнерадостных компетенциях есть что-то очень американское. Они отражают внутреннюю идеологию колонистов, заселявших Запад. Но ее ни в коем случае нельзя автоматически переносить ни в какую другую культуру. К примеру, в ходе исследования с участием руководителей высшего звена одной транснациональной компании по производству пищевых продуктов и напитков, выяснилось, что оптимизм предвещает «звездную» карьеру в Америке – но никак не в Азии или в Европе.

«Во многих азиатских странах, таких как Япония, Тайвань или Индия, установка типа "будет сделано" считается слишком смелой или слишком индивидуалистической, – объяснила мне Мэри Фонтэн, генеральный директор инновационного и научно-исследовательского центра компании Hay/McBer. – В этих культурах оптимизм, как правило, проявляется более сдер-

жанно, с позиции “Это очень трудная задача, и я приложу старания, чтобы выполнить ее, даже если она окажется мне не по силам”. Здесь вы не услышите, чтобы люди говорили: “Я знаю, что смогу это сделать, я знаю, что мне это по силам”. А в Европе то, что американцы считают оптимизмом, может показаться просто самонадеянностью».

Часть III
Человеческие качества

Глава 7
Социальный радар

Отчет о продаже товара явно не блистал успешными показателями, чем сильно озадачил сотрудников отдела сбыта компании Johnson Wax. В самом деле, почему основной продукт у них продавался хуже, чем у других?

Торговый агент, ответственный за этот отчет, полагал, что знает причину: один крупный клиент Johnson Wax намеревался разместить в торговой сети большую партию этого товара, но потерпел неудачу. Это случилось в самый разгар битвы между начальниками двух разных отделов этой розничной сети. И в результате данный товар – как яблоко раздора – выставили не в тех секциях, где ему следовало быть, а потому имел очень плохой сбыт. Начальник отдела, в котором продавался этот товар, отказался передать его в другой отдел, а у клиента Johnson Wax не хватило ни власти, ни сил разорвать этот порочный круг.

Чтобы решить возникшую проблему, группа отдела сбыта призвала на помощь некий эквивалент двусторонней дипломатической комиссии и провела заседание с участием руководства всех заинтересованных компаний. На этом заседании представитель Johnson Wax поделился с руководителями розничной сети сведениями, которые свидетельствовали о том, что если они будут уделять данному товару больше внимания, это, возможно, увеличит их ежегодную прибыль на пять миллионов долларов. Сообщение произвело должное впечатление.

«Когда руководители розничной сети поняли, что упускают случай получать по пять миллионов долларов в год из-за каких-то сражений между их собственными отделами, то решили пойти на мировую, – сказал Патрик О'Брайен, бывший тогда вице-президентом Североамериканского торгового отделения. – Все участники заседания поддержали клиента Johnson Wax. И хотя дискутировали они примерно год, на перемены понадобилось не больше недели после того, как были достигнуты окончательные договоренности».

Такая стратегия торговли служит одним из признаков эмпатии: способности увидеть ситуацию в торговле с точки зрения потребителя, чтобы помочь этому потребителю достичь его цели. Подобная чуткость требует умения угадывать направления политических течений и реальное положение дел в чьей-то организации.

«Наилучший способ решения этой проблемы заключается в глубоком понимании потребностей и целей данного закупщика и в серьезной работе в этом направлении, – прокомментировал ситуацию О'Брайен. – Главное – уметь зондировать почву и внимательно слушать, чтобы узнать, что важно для успешного выполнения закупщиком товаров его миссии. В прошлом столетии это было одним из основных правил достижения успеха в сфере сбыта».

В то время, когда я общался с О'Брайеном, он наслаждался двумя победами и упивался собственным успехом: две крупнейшие в Америке сети розничных магазинов – Wal-Mart и TARGET – только что назвали его группу сбыта «Оптовиком года».

Одним из барометров перемен в розничной торговле служит «манипуляция категориями», в рамках которой торговцы, например, в магазине бакалейных товаров будут обращаться со всеми легкими закусками или освежителями воздуха как с единой категорией, решая, какие марки иметь в продаже в совокупности, а не поштучно. Парадоксально, но этот метод торговли «по позициям» придал особую важность личным взаимоотношениям агентов по продаже товаров и «манипуляторов категориями».

«Наши «звезды» сбыта умеют находить равновесие между миром фактов и миром межличностного общения, – заметил О’Брайен. – Профессия торговца прошла путь от сбыта на основе чувства взаимного доверия и симпатии до продажи на количественной основе. Сфера деятельности смещалась от традиционных социальных навыков торговли к модели управляющих, которые обрабатывают свои позиции, а не контракты. Но вам приходится приводить их в равновесие. Вам необходимо учитывать межличностный аспект, потому что это по-прежнему индивидуальные решения».

Эмпатия принимает множество форм, одна из которых – проницательность и обусловленное ею понимание нужд своего клиента, что было в полной мере продемонстрировано сотрудниками компании Johnson Wax. Но такой подход можно встретить и в компании, имеющей реалистичное представление о своих сотрудниках, заказчиках, клиентах, конкурентах, рынке в целом и других его участниках – от профсоюзов до акционеров. Способность видеть реальную картину с их точки зрения в смысле понимания того, как они реагируют на действия компании, дает убедительный набор показателей, необходимых для эффективного управления.

Глава частного банка в Швейцарии рассказывал мне: «Моя работа чем-то напоминает работу семейного священника или врача. Нельзя заниматься частным банковским делом, не пользуясь эмоциональным интеллектом, в особенности эмпатией. Приходится улавливать, на что надеется ваш клиент, чего он опасается – даже если он не может выразить это словами».

Эмпатия зарождается в душе

Фрейд заметил: «Ни один смертный не способен хранить секрет. Если молчат его губы, говорят кончики пальцев; предательство сочится из него сквозь каждую пору». Нервозная суетливость человека, ведущего переговоры, не согласуется с невозмутимым выражением его лица; нарочитое равнодушие клиента, обсуждающего цены в зале, где выставлены автомобили, никак не вяжется с возбужденно-вожделенными взглядами, которые он бросает на предмет своих мечтаний – автомобиль с открывающимся верхом. Способность улавливать такие эмоциональные сигналы особенно важна в ситуациях, когда люди имеют основания скрывать свои истинные чувства… такова правда жизни в деловом мире.

Понимание того, что в данный момент чувствуют другие, хотя и не говорят об этом вслух, составляет сущность эмпатии. Окружающие крайне редко выражают словами свои истинные чувства. Вместо слов они сообщают о них оттенками голоса, выражением лица или другими невербальными знаками. Способность улавливать эти едва различимые сообщения базируется на более важных компетенциях, таких как самоосознание и самоконтроль. Будучи неспособными понимать или сдерживать собственные чувства, не давая им затопить себя с головой, мы утрачиваем всякую надежду понять настроения других людей.

Эмпатия – это наш социальный радар. Одна приятельница рассказала мне о том, как раньше всех поняла, что у ее коллеги какие-то неприятности: «Я пошла к своему боссу и сказала: “Что-то случилось с Кэтлин… ей здесь плохо. Понимаешь, разговаривая со мной, она отводила глаза, больше не посылала мне свои остроумные эсэмэски. А недавно вдруг объявила, что хочет поменять работу”».

Люди, которым недостает такой восприимчивости, пребывают в состоянии «выключенности». Глухота к эмоциональным полутонам ведет к социальной «неуклюжести», и не важно, что стало тому причиной: то ли неправильная интерпретация чувств, то ли плоскость восприятия из-за общей ненастроенности на понимание, то ли равнодушие, которое разрушает гармонию взаимоотношений. Одной из форм, которую может принять такой недостаток эмпатии, является отношение к другим людям как к стереотипным существам, без учета той индивидуальности, которая составляет их истинную сущность.

Эмпатия как минимум требует способности расшифровывать эмоции других; как максимум подразумевает восприятие и реагирование на глубоко скрытые, не высказанные словами заботы или эмоции. На высшем уровне развития эмпатия – это понимание проблем или тревог, стоящих за переживаниями другого человека.

Ключом к пониманию эмоционального пространства собеседника является хорошая осведомленность о самом себе. К такому выводу пришел Роберт Левинсон в ходе исследования, проведенного в Калифорнийском университете в Беркли. Левинсон приглашал супружеские пары в свою физиологическую лабораторию, где проводил с ними две беседы: на нейтральную тему вроде «Каким был ваш день?» и пятнадцатиминутное обсуждение какого-либо вопроса, по которому супруги расходились во мнениях. Во время этих мини-сражений Левинсон фиксировал все их реакции: от частоты сердечных сокращений до изменений в выражениях их лиц.

После «теста с выяснением отношений» один из супругов выходил из комнаты, а оставшийся смотрел запись их разговора, озвучивая Левинсону скрытый диалог, отражавший то, что он действительно чувствовал, но не высказал вслух. Затем этот супруг уходил, а второй занимал его место, чтобы прокомментировать ту же сцену со своей точки зрения.

Партнеры, умеющие глубоко проникаться чувствами другого человека, проделывают нечто совершенно удивительное с физиологической точки зрения: когда они сопереживают, их собственный организм имитирует состояние организма их партнера. Если частота сердечных сокращений одного партнера на видеоленте повышается – то же самое происходит с частотой сердечных сокращений другого – сопереживающего – партнера; если сердечный ритм замедляется, то же самое наблюдается и у чуткого супруга. Подобное подражание представляет собой биологический феномен, называемый подгонкой к ритму, что-то вроде интимного эмоционального танго.

Подобное тонко настроенное взаимопонимание побуждает нас откладывать на будущее свои эмоциональные программы, чтобы отчетливо улавливать сигналы, поступающие от другого человека. Когда нами владеют собственные сильные эмоции, мы переходим на другой физиологический вектор, становясь невосприимчивыми к более тонким сигналам, позволяющим прийти к согласию.

Чарлз Дарвин выдвинул предположение, что парные способности посылать и считывать чувства сыграли огромную роль в эволюции человека как с точки зрения создания, так и с точки зрения поддержания общественного порядка. В процессе эволюции негативные эмоции – страх и гнев – несомненно, имели колоссальное значение для выживания, побуждая животное, находящееся под воздействием угрозы, сражаться или спасаться. В некотором смысле это наследие эволюции все еще не оставило нас и по сей день. Во время «буйств» нашего собственного миндалевидного тела мы реагируем острее на того человека, который тоже пребывает в дурном настроении, чем на того, у кого оно хорошее. Это может оказаться прямым путем к эмоциональной катастрофе, к созданию замкнутого контура обратной связи негативизма или ярости.

Необходимым предварительным условием возникновения эмпатии является самоосознание, распознавание в самом себе висцеральных (то есть относящихся к внутренним органам) сигналов тех или иных чувств. Например, самые успешные и сопереживающие из консультантов, лучше всех умеют настраиваться на сигналы собственного организма, относящиеся к эмоциям, – обязательное качество для любых профессий, в которых важна эмпатия: от преподавания до торговли и управления.

Тонкая игра

«У нас работала женщина, которая могла разогнать всех присутствовавших в комнате за считаные минуты, – рассказал мне директор по маркетингу калифорнийской фирмы по обработке и продаже обучающего программного обеспечения. – У нее не было привычки сначала послушать, а затем присоединиться к разговору. Она с ходу разражалась монологом – какой-нибудь жалобой или критической тирадой, которые не имели ничего общего с темой беседы, – и трещала без умолку, не обращая внимания на то, что все вокруг уже зевают от скуки. Она явно не умела вовремя остановиться. Ну ничего не понимала».

Бесконфликтность любого социального взаимодействия в огромной степени зависит от самопроизвольной подгонки к ритму собеседника. Когда двое людей начинают разговаривать друг с другом, они тотчас же вступают в тонкую игру создания ритмической гармонии, синхронизирующей их движения и позы, высоту тона их голосов, скорость речи и даже продолжительность пауз между теми моментами, когда один человек заканчивает говорить, а другой начинает отвечать.

Такое взаимное подражание происходит бессознательно и, по всей вероятности, контролируется наиболее примитивными отделами головного мозга. Эти механизмы срабатывают с поразительной быстротой – в пятнадцатую долю секунды. Но если такой автоматической координации не происходит, мы чувствуем себя немного некомфортно.

Одним из главных параметров взаимной настройки служит выражение лица. Когда мы видим счастливое лицо (или злое), это пробуждает в нас соответствующий эмоциональный отклик, пусть даже и очень слабый. В той же степени, в какой мы «примеряем» на себя походку, позу и выражение лица другого человека, мы принимаемся обживать его эмоциональное пространство. И когда наш организм подражает организму другого человека, мы начинаем испытывать настроенность на одну и ту же эмоциональную волну.

Наша нервная система автоматически приводится в состояние готовности включиться в эту эмоциональную эмпатию (и опять же миндалевидное тело играет главную роль в такой настройке). Однако умение пользоваться этим механизмом – приобретенная способность, и зависит она от мотивации. Животные, да и люди, выросшие в крайней социальной изоляции, очень плохо расшифровывают эмоциональные сигналы, поступающие от окружающих. Но так происходит не из-за отсутствия главной цепи эмпатии, а потому что у них не было учителей, их никто не учил выражению своих эмоций, они никогда не стремились обращать внимание на такие сигналы, а значит, не имели возможности практиковаться в этом искусстве.

Наши первые уроки эмпатии начинаются в младенчестве, когда мы сидим на руках у матери или отца. Такие первичные эмоциональные связи закладывают основу процесса научения – как сотрудничать с окружающими, как сделать, чтобы вас с удовольствием принимали в игру или группу. И то, до какой степени мы усвоили этот курс эмоционального обучения, определяет уровень нашей социальной компетентности. Понаблюдайте за теми детьми на игровой площадке, которые не улавливают сигналы, имеющие решающее значение для гармоничного взаимодействия. Желая присоединиться к игре, они чаще всего просто «вламываются» в нее – и в результате разрушают все вокруг себя.

Дети же, более умелые в социальном отношении, обычно некоторое время ждут и наблюдают. Они вначале настраиваются на игру, а потом ловко используют естественным образом подвернувшийся случай, чтобы в нее включиться. То же самое происходит и в мире взрослых: главное для них – уловить социальный ритм и попасть в такт с теми, с кем они работают.

Из-за различий в степени усвоения основных социальных навыков у нас возникают соответствующие различия в компетенциях, основывающихся на эмпатии, уже на рабочих местах.

Различные виды эмпатии представляют собой фундамент для всех социальных компетенций, важных для работы. К ним относятся:

понимание других людей: восприятие чувств и точек зрения окружающих людей и проявление активного интереса к тому, что их заботит;

ориентация на обслуживание: предугадывание, осознание и удовлетворение потребностей заказчиков;

содействие развитию: понимание потребностей в развитии других людей и содействие развитию их способностей;

использование непохожести для достижения целей: культивирование благоприятных возможностей с помощью разных людей;

политическая осведомленность: улавливание и интерпретация политических и социальных течений в организации.

ПОНИМАНИЕ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Восприятие чувств и точек зрения других людей, проявление живого интереса к их делам

Люди, обладающие этой компетенцией:

● внимательны к внешним эмоциональным сигналам и хорошо умеют слушать;

● проявляют чуткость и понимают точку зрения других людей;

● выручают окружающих, основываясь на понимании их потребностей и чувств.

Референт крупной дизайнерской фирмы так описывал ядовитые чувства, исходившие от своего неуравновешенного партнера: «Едва взглянув на человека, он превращался в наглухо захлопнувшуюся дверь; он как будто вывешивал объявление “Не беспокоить”, поэтому я научился держаться от него подальше. Но если мне приходится иметь с ним дело в такие моменты, я бываю предельно краток. Я не шучу и не позволяю себе ничего лишнего: один раз попробовал, а он от этого просто рехнулся. Так что я стал с ним скучным, почти слабоумным».

Ключевой фразой здесь является «едва взглянув на человека, он превращался в наглухо захлопнувшуюся дверь»; это был сигнал, подсказавший референту, как общаться с неуравновешенным партнером. На работе мы постоянно ловим подобные эмоциональные сигналы и соответственно выстраиваем свое поведение. Без такого радара мы не защищены от кораблекрушения на опасных отмелях, образованных эмоциональными скалами тех, с кем мы работаем. Эмпатия необходима как система эмоционального руководства, направляющая нас к успеху и сохранению хороших отношений на работе.

Помимо простого выживания, эмпатия имеет решающее значение для непревзойденной работы на всех местах, где в центре внимания оказываются люди. Во всех случаях, когда имеет значение искусное «считывание» чьих-то чувств – от торговли и бизнес-консультирования до психотерапии, медицины или руководства в любой области, – эмпатия становится ключевой компетенцией для достижения отличных успехов.

Медицина представляет собой сферу деятельности, в которой лишь недавно осознали выгоды эмпатии – отчасти по некоторым экономическим причинам, побуждающим к действию. В период усилившейся конкурентной борьбы за лояльность пациентов те врачи, которые умеют распознавать эмоции обращающихся к ним за помощью людей, добиваются больших успехов в своем деле, чем их менее чуткие коллеги. Врачам, безусловно, необходимо улавливать тревогу и дискомфорт, испытываемые пациентами, чтобы эффективно их лечить, но исследование показало, насколько редко больные бывали услышаны. Обычно пациенты держали в голове в среднем четыре вопроса, которые собирались задать врачу, но во время визита

им удавалось задать не более двух. Как только пациент начинал говорить, врач тотчас же – в среднем в первые восемнадцать секунд – прерывал его.

На медиков, которые не слушают пациентов, чаще подают жалобы… по крайней мере, в Соединенных Штатах. Так, врачи общей практики, которым никогда не приходилось отвечать по суду за лечение с нарушением этики или закона, проявляют себя более умелыми коммуникаторами, чем их коллеги, привлекаемые к судебной ответственности. Они находят время рассказать своим пациентам, чего ожидать от лечения, могут посмеяться и пошутить с ними, узнать их мнение и вызвать на разговор, проверить, правильно ли их понимают. А много ли времени требуется доктору, чтобы проявить эмпатию с пользой для больного? Не больше трех минут.

Эмпатический дизайн

Эмпатия наконец-то пришла в область научных исследований и проектно-конструкторских разработок. Исследователи наблюдают, как клиенты используют продукцию какой-нибудь компании – дома или на работе – практически тем же способом, что и антропологи, изучающие другую культуру. Такое подглядывание за миром потребителя обеспечивает более глубокое понимание обстановки, чем привычный нам сбор информации путем обычного опроса целевой группы и обзора рынков.

Проникновение в интимную жизнь потребителя в сочетании с готовностью компании к переменам составляет мощный стимул для введения новшеств. Когда руководители корпорации Kimberly-Clark привлекли к сотрудничеству наблюдателей, чтобы те изучили, как родители и их только начинающие ходить дети используют памперсы, им стало понятно, что пора, наконец, детям сделать первый шаг к одеванию «по-взрослому». Новый взгляд на ситуацию привел к разработке и выпуску «Хаггис пулл-апс», которые малыши могут надевать сами… а также к годовому объему продаж в размере 400 миллионов долларов. И только тогда опомнились их конкуренты.

Способность расшифровывать запросы потребителей, естественно, свойственна лучшим руководителям групп по созданию новых товаров. Умение выяснять, что требует рынок, подразумевает умение ставить себя на место покупателей, а затем разрабатывать изделие, отвечающее их потребностям.

В Ford Motor Company эмпатическое конструирование было применено в процессе реинновации автомобиля «Линкольн Континенталь». Для начала инженеров заставили серьезно пообщаться с владельцами автомобилей этой марки, поскольку стояла задача выпустить его в совершенно новом варианте.

Вместо того чтобы воспользоваться старым методом, в соответствии с которым исследователи рынка опрашивали целевые группы владельцев автомобилей и извлекали суть из результатов наблюдений, инженеры потратили неделю на разговоры с людьми, купившими «Континенталь». Им необходимо было понять, что в этом автомобиле нравится владельцам.

«Покупатели чувствуют и понимают, какие именно отличительные качества ценят в том или ином изделии, – объяснил мне Ник Зенюк, бывший в то время одним из руководителей проекта. – Так что нам предстояло настроиться на чувства наших клиентов. А чтобы это сделать, нужно было поставить себя на их место. Я тогда сказал руководителям конструкторских групп: «Забудьте обо всех данных, полученных во время исследования рынка. Идите и поговорите с людьми, для которых мы создаем эту машину. Слушайте, воспринимайте, осознавайте. Загляните им в глаза, нутром почуйте, чего они хотят»».

Такой индивидуальный подход привнес сильное ощущение личности покупателя в работу конструкторского бюро завода, где инженеры-автомобилестроители разрабатывали технические требования для новой машины. Зенюк вспоминал: «Однажды они вернулись с оче-

редной видеосъемкой клиента и сказали: «Вам этого не видно, но как раз в этом месте он очень сильно переживал то, о чем говорил». Нам пришлось для начала понять, как все это должно ощущаться, а затем сообразить, как это должно выглядеть с технической точки зрения, то есть выдать такие технические условия, которые позволят воспринимать автомобиль как более удобный или быстрее реагирующий».

Искусство слушать

«Если вы отчаялись что-нибудь продать, значит, вы не умеете слушать, – разъяснил мне руководитель отдела сбыта фирмы, осуществляющей брокерские операции на Уолл-стрит. – Когда кто-то в процессе продажи выдвигает возражения против чего-либо, идеальным вариантом будет сказать: "Вы абсолютно правы, и мы это непременно учтем". Дела у вас идут гораздо лучше, если вы умеете слушать и разделять точку зрения покупателей».

Тонко настроенный слух составляет основу эмпатии. Для достижения успеха на рабочем месте необходимо уметь внимательно слушать. Министерство труда США подсчитало, что из всего времени, которое люди тратят на коммуникации, 22 процента они посвящают чтению и переписке, 23 процента – разговорам и 55 процентов – слушанию.

Люди, не умеющие слушать или просто никого не слушающие, производят впечатление равнодушных или невнимательных, что, в свою очередь, заставляет других меньше с ними общаться. Слышать окружающих – настоящее искусство. И первый шаг в этом деле – дать понять собеседнику, что его с самого начала готовы слушать. Руководители, избравшие политику «открытых дверей», производят впечатление доступных и всячески выказывают стремление выслушать все, что им собираются сказать. Они обладают этой компетенцией. Так что людям, с которыми на первый взгляд легко разговаривать, и выслушивать приходится намного больше.

Способность внимательно слушать означает умение выходить за пределы того, что говорится вашим собеседником, задавая вопросы, пересказывая своими словами услышанное, дабы убедиться, что вы правильно его поняли. Это и есть «активное» слушание, а правильное понимание другого человека подтверждается соответствующей реакцией, даже если для этого вам придется несколько изменить свой образ действий. Но насколько далеко следует заходить, корректируя собственные поступки в зависимости от того, что именно говорит нам другой человек, – это вопрос весьма спорный.

Некоторые представители торговых кругов рассматривают эмпатию в довольно узком смысле, доказывая, что, встав на позицию покупателя, они урежут продажу товаров и услуг, в которых потребитель, в сущности, не нуждается. Такой взгляд на вещи, конечно, говорит о слегка циничном или наивном представлении основной задачи торговых работников, словно речь идет только о сбыте, а не о налаживании или улучшении отношений с потребителем.

Однако более просвещенные в вопросах сбыта люди видят задачу торговли в том, чтобы уметь хорошо слушать и понимать, в чем нуждается покупатель или клиент, а потом находить способ удовлетворять их потребности. Представление о том, что эмпатия лежит в основе эффективной торговли, подтверждается данными выборочного опроса закупщиков, работающих в крупных и мелких американских розничных компаниях. Этих людей спрашивали об агентах по продаже одежды.

Прежний стереотип, гласивший, что торговля лучше всего идет у самого любезного и общительного продавца, не подтвердился. Оказалось, что недостаточно быть экстравертом, умеющим обхаживать клиентов. Все закупщики единогласно отдали предпочтение наиболее чутким и отзывчивым торговым агентам, внимательным к их заботам и нуждам. Это особенно подтверждалось, если эмпатии сопутствовала уверенность, что на таких торговых агентов вполне можно положиться.

Когда эмпатии недостает искренности

«Хочу с самого начала обратить ваше внимание на то, что для нас самое важное – дети: они на первом месте. Я знаю, некоторых из вас терзает тревога, но если мы обнаружим, что детям хоть что-то угрожает, мы тут же свернем свою деятельность».

Так тепло и убедительно начал свою речь президент компании, которая специализировалась на извлечении металлов из золы, остающейся от сжигания промышленных отходов. Президент обращался к родителям и преподавателям средней школы в небольшом городке, куда намеревалась передислоцироваться его компания. Завод предполагалось построить неподалеку от школы, на той же улице; оставалось только дождаться окончательного решения городских властей.

Пока президент компании перечислял, что будет происходить на этом предприятии – какие рабочие места оно предоставит, какие выгоды принесет местной экономике, – его искренность и забота о благополучии детей и всего городка в целом постепенно завоевывали аудиторию. Он казался таким понимающим, таким чутким.

Но затем наступил черед вопросов и ответов. Один из родителей, химик по образованию, спросил: «Неужели вы собираетесь перерабатывать золу, которая содержит диоксин?[22] Разве диоксин не является сильным канцерогеном? Как вы защитите от него наших детей?»

Вопрос смутил президента, он занял оборонительную и даже враждебную позицию, особенно когда другие родители, ставшие с этого момента гораздо менее доверчивыми, потребовали объяснений, почему он не потрудился упомянуть о таком тревожном факте раньше.

Собрание закончилось тем, что родители решили проконсультироваться у специалиста по промышленным токсинам и потребовать от администрации города провести публичные слушания, прежде чем одобрить строительство завода.

Эмпатию можно использовать как средство манипуляции другими людьми. Это часто проявляется в виде псевдоэмпатии – социальной позы, которая быстро исчезает, как только ее распознают. Одна приятельница пожаловалась мне на продавцов магазина, торгующего дорогой одеждой, в котором она любит побродить, разглядывая товары: «Эти люди вечно говорят, как им приятно меня видеть, и ходят за мной по пятам, пытаясь завязать легкий светский разговор. А я хочу от них лишь одного: чтобы они оставили меня в покое, пока у меня не возникнут вопросы». Потом, в один прекрасный день, какая-то из продавщиц, на минуту забывшись, призналась, что босс велел им завязывать дружеские беседы с покупателями, которые прежде делали дорогостоящие покупки. Но это вынужденное дружелюбие никогда не казалось искренним – оно даже вызывало отвращение у моей приятельницы.

Возможно, у людей имеются естественные защитные средства против такой деланой эмпатии: например, способность чувствовать, как это получается у моей знакомой, те моменты, когда эмпатия неискренна. А исследователи, оценивавшие людей, склонных манипулировать другими, обнаружили, что те, кем в наибольшей степени движет макиавеллиевское стремление использовать людей в своекорыстных целях, как правило, меньше всех способны к эмпатии. Напротив, доверчивым – тем, кто верит, что люди хорошие по своей сути, – свойственна более тонкая настроенность на чувства.

[22] Диоксины – наиболее токсичные хлорсодержащие вещества, не выводящиеся из организма и оказывающие канцеро-, мута– и тератогенное действие. *Прим. перев.*

Избегание эмпатии

Сэм совершенно не разбирался в оттенках эмоций. Поэтому, когда в его доме зазвонил телефон, он снял трубку и, услышав, как кто-то рыдающим голосом попросил позвать его жену, с радостной улыбкой протянул ей трубку: «Марша, это тебя!» Элайн Хэтфилд, психолог из Университета штата Гавайи, хорошо знавшая Сэма, говорит: «Он никогда не замечал никаких эмоциональных сигналов, потому что ему на них наплевать».

Недостаточно обладать способностью к сопереживанию – мы должны уметь проявлять заботу. Однако не исключено, что некоторые люди, вроде бы чуждые эмпатии, ведут себя так намеренно, по стратегическим соображениям. Возможно, они избегают выказывать внимание, чтобы твердо придерживаться жесткой линии поведения и сопротивляться стремлению помочь. И, надо сказать, в разумных пределах это совсем не так уж плохо применительно к рабочей обстановке.

Руководители, которые проявляют избыточный энтузиазм, сосредоточивая все свое внимание на взаимоотношениях с людьми или стараясь приспособиться к их эмоциональным запросам за счет потребностей организации, обычно очень плохо исполняют свои служебные обязанности. В ситуациях, когда предполагаемая цена эмпатии оказывается слишком высокой, к примеру, на переговорах о заработной плате, обеим сторонам иногда приходится несколько умерять свою симпатию. Кстати, юристы тоже прославились своим напускным безразличием к заботам и волнениям клиентов во время судебных процессов (хотя, как будет показано в главе 8, чрезмерное подавление эмпатии – это далеко не самая плодотворная стратегия переговоров).

В сдерживании эмпатии, возможно, есть некоторая мудрость, особенно когда речь заходит о распределении ограниченных ресурсов организации. Принимая чьи-то нужды чересчур близко к сердцу и обязательно желая помочь, даже если такое решение пойдет во вред коллективному благу, мы выказываем большую склонность впадать в крайности.

К тому же решения, принимаемые только умом без участия сердца, могут приводить к неожиданным неприятным последствиям, как это случалось со многими компаниями, которые, проведя безжалостное сокращение штатов, вызывали тем самым недоверие или ненависть к себе со стороны удрученных работников, оставшихся в коллективе. Но некоторые управляющие перестают обращать внимание на чувства тех, с кем работают, просто для того, чтобы уклониться от необходимости принимать эти чувства в расчет, – тактика, из-за которой они могут производить впечатление людей деспотичных или холодных.

Возможно, именно отсутствием эмпатии и объясняется то, что произошло с хирургом, который собирался избавить мою приятельницу от тромба, образовавшегося на ноге. Когда он объяснил ей, что единственная опасность хирургического вмешательства заключается в том, что она может потерять ногу, женщина разрыдалась.

На что он ответил: «Если вы собираетесь плакать, то вам следует найти другого врача, который будет вас лечить».

Так она и сделала.

Дистресс, вызываемый эмпатией

Она семь лет проработала медсестрой в педиатрическом отделении, а теперь попросила перевести ее на другую работу в медицинском центре. Почему?

«Я просто больше не выдержу зрелища ни одного малыша, который будет умирать от рака. Это слишком тяжело для меня».

Страдания медсестры позволяют на конкретном примере исследовать «дистресс от эмпатии», когда один человек «подхватывает» расстройство другого. Вместо того чтобы помогать детям переносить боль и дистресс, медсестра сама неожиданно присоединилась к ним.

Наиболее распространенным случаем дистресса от эмпатии является ситуация, когда мы глубоко расстраиваемся из-за того, что кто-то, о ком мы заботимся, страдает. К примеру, беспокойство об испытывающем тревогу друге – скажем, о сотруднике, который боится оказаться уволенным, – может возбудить те же самые тревожные чувства и в нас. Это явление возникает в тех случаях, когда некто в высшей степени чуткий и сопереживающий попадает под воздействие негативных настроений другого человека, не обладая при этом навыками саморегуляции, чтобы нейтрализовать собственный, вызванный сочувствием дистресс.

Врачи-резиденты[23] стараются «отвердеть», чтобы справляться с дистрессом от эмпатии; их шутки в адрес пациентов, находящихся при смерти, которых они называют «хрустяшками» или «доходягами», – часть такого эмоционального панциря, способ преодоления собственной чувствительности. Конечно, существует опасность, что они дойдут до того же, до чего дошел неотзывчивый хирург, оттолкнувший мою знакомую. Между тем в рамках обновленных учебных программ медицинских факультетов студентов начали обучать способам эффективнее справляться с собственным дистрессом, не забывая при этом об эмпатии.

Такие работники, как, например, представители отделов по обслуживанию покупателей, которые регулярно имеют дело с людьми, пребывающими в плохом настроении, также подвергаются опасности возникновения дистресса от эмпатии. Эта проблема часто преследует тех, чья профессиональная деятельность связана с оказанием помощи и постоянными контактами с людьми, оказавшимися в ужасных обстоятельствах. Альтернативный выход заключается в том, чтобы оставаться открытыми для чувств, но при этом владеть искусством управления собственными эмоциями, удерживаясь на плаву дистресса, подхваченного у тех, с кем мы имеем дело.

Политика эмпатии

Политика эмпатии такова: от людей, почти не обладающих властью, обычно ждут, что они будут улавливать чувства тех, кто ею располагает, тогда как находящиеся у власти чувствуют себя в меньшей степени обязанными проявлять ответную чуткость. Иными словами, показное отсутствие эмпатии – это способ, позволяющий власть предержащим без слов заявить о своих правах.

Во времена движения за гражданские права Мартин Лютер Кинг-младший выразил удивление тем, насколько мало белые понимают чувства чернокожих. По его словам, чернокожим приходится быть гораздо более чуткими по отношению к тому, что чувствуют белые, хотя бы только для того, чтобы выжить в расистском обществе. Параллельно ведется дискуссия о том, что если женщин в обществе угнетают, они должны быть более чуткими и сопереживающими, чем мужчины (обзор данных по обусловленным полом различиям в отношении эмпатии см. в приложении 3).

Исследования, проведенные в 70–80-х годах, показали, что существует четкая взаимосвязь между руководящими должностями и эмпатическими способностями. Однако в наши дни эта зависимость проявляется в гораздо меньшей степени, поскольку в организациях все больше ориентируются на коллективизм, и служебная иерархия постепенно теряет свою жесткую структуру. Требования современных методов управления подразумевают способность к

---

[23] Резидентура – последипломная больничная подготовка врачей, предусматривающая специализацию в течение одного года в качестве интерна или в течение 3–5 лет в качестве резидента. *Прим. перев.*

эмпатии, а принятый в прошлом авторитарный стиль руководства уже не дает тех же результатов, что прежде.

Люди, которые все еще отвергают эмпатию как нечто неуместное в бизнесе или чересчур «сентиментальное», поступают так главным образом вследствие недоразумения: во-первых, они путают эмпатию с психологизацией а, во-вторых, совершают ошибку, думая, что сопереживать людям означает соглашаться с ними. Вот что сообщил мне Ричард Бойатцис: «Как-то раз в одной крупной компании по производству компьютеров я занимался тем, что оценивал способность ее руководителей к эмпатии, предлагая им привести пример ситуации, когда они помогли кому-то справиться со сложной задачей. И столкнулся с характерной ситуацией: некоторые из них начинали рассказывать о глубоком исследовании психологического состояния другого человека, пытаясь объяснить причины его нынешних проблем какой-нибудь новомодной психологической теорией вроде "теории созависимости" или тем, что все его беды коренятся в детстве. Но это психологизация, а не эмпатия; вы фактически отмахиваетесь от проблемы, рассуждая о ее возможных причинах».

Именно психологизацией[24], по мнению Бойатциса, и объясняется посредственное исполнение этими руководителями своей работы. Выдающиеся работники выслушивали и понимали переживания других, давали им советы, не навязывая собственных «диагнозов» причин возникновения данной проблемы. Подобное психологическое теоретизирование может быть интересным и даже полезным для приятелей, проводящих время за чашечкой кофе, но абсолютно неуместно на работе. И хотя выглядит оно как эмпатия, это далеко не одно и то же.

Точно так же понимание чьей-либо точки зрения или убеждений, то есть того, какие чувства испытывает человек, совершая тот или иной поступок, вовсе не означает, что следует их разделять. Особенно это важно при заключении разного рода сделок, ибо понимание эмоций другого человека не означает, что надо ему уступать, просто переговоры и управление будут более искусными, а в результате жесткие решения, возможно, вызовут меньшее негодование и не станут причиной долгой вражды.

Я помню беседы с главами управленческих групп, занимающихся аэрокосмическими исследованиями компании Lockheed Martin, которая пережила период крупных сокращений персонала. Многие управляющие уволили сотни своих работников, причем некоторые из них отзывались об этом процессе как о самом тяжелом деле, которым им когда-либо приходилось заниматься. Я уже ранее упоминал, что некоторые управляющие опасаются, что эмпатия заставит их стать слишком мягкосердечными и они не смогут принимать жесткие решения в деловой жизни. Поэтому в разговоре поинтересовался у своих собеседников, считают ли они, что эмпатия имеет значение.

«Безусловно, – отвечали они в один голос. – Когда вы вынуждены выгонять тысячи людей, все оставшиеся настораживаются». Им приходилось продолжать процесс увольнений, несмотря на страдания, – но, как признавались мои собеседники, если бы они расставались с людьми без эмпатии, это деморализовало бы всех сотрудников или восстановило бы против руководства компании.

Посмотрим, как обошлись с наемными работниками в двух других случаях, когда стояла задача ликвидировать предприятия. Так, рабочие General Electric получили уведомление, что завод закроется через два года, и при этом компания делала все возможное, чтобы помочь увольняемым найти другую работу. Другая компания объявила о закрытии предприятия всего лишь за неделю до этого и не предпринимала никаких усилий, чтобы помочь работникам подыскать себе другое место.

---

[24] Перевод в разряд психологии, то есть углубленного изучения психических, душевных переживаний, духовной организации человека. *Прим. перев.*

Знаете, что получилось в результате? Почти год спустя большинство бывших работников GE заявили, что работать там было здорово, а 93 процента нахваливали услуги и помощь, предложенные им в переходный период. В другой компании только 3 процента помянули это место работы добрым словом. General Electric сохранила свой высокий престиж, тогда как вторая компания оставила в память о себе лишь горечь и ожесточенность.

СОДЕЙСТВИЕ РАЗВИТИЮ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ

Понимание потребности других людей в развитии и содействие раскрытию их способностей

Люди, обладающие подобной компетенцией:

- признают сильные стороны и достижения других людей, воздавая им должное;
- предлагают полезную связь и выявляют потребности для будущего развития других людей;
- воспитывают, вовремя дают наставления и поручают задания, которые становятся испытанием и способствуют развитию дарований какого-либо человека.

Это был урок – маленький, но длительного действия. Перед ней, как перед редактором центрального журнала, человеком резким и динамичным, стояла проблема: «Я была склонна принимать поспешные решения, хваталась за проекты на волне энтузиазма, а потом страдала из-за бесконечных мучительных переработок статей авторами, которые заканчивались тем, что их материалы вообще снимались с публикации. Это истощало меня эмоционально, провоцировало слишком сильную вражду и даже причиняло явную боль… А потом, – рассказывала она мне, – мой главный редактор научил меня фразе, которая с тех пор здорово меня выручала».

Что же это за фраза? «Я обязательно над этим подумаю».

Такой, казалось бы, простой совет служит примером «натаскивания», без которого невозможно развивать других. У лучших руководителей отличное владение этой компетенцией стоит на втором месте, уступая лишь лидерству в коллективе. А для коммерческих директоров содействие развитию других имеет еще более высокое значение – данная компетенция чаще всего обнаруживается у наиболее квалифицированных работников.

В этом и состоит искусство передачи наставлений от человека к человеку, то есть «акт советования» составляет сущность инструктирования и развития. Эффективность же такого «советования» зависит от эмпатии и способности сосредоточиваться на чьих-то чувствах, разделяя их.

Результаты исследования с участием супервайзеров, управляющих и руководителей двенадцати крупных организаций показали, что наибольшее влияние на развитие других оказывали супервайзеры, а это наводит на мысль, что такой навык становится решающим в управлении теми, кто работает «на передовой», то есть продавцами, обработчиками партий товаров… По мере увеличения сферы влияния управляющего или руководителя возможности прямого содействия развитию других сокращаются, тогда как иные компетенции, к примеру лидерство, начинают проявляться как более подходящие.

Выходит, что «глава организации – это, в сущности, преподаватель», – замечает Гарри Левинсон, основоположник консультативной психологии, и добавляет: «В наши дни людям надо ощущать, что они становятся все более компетентными по мере движения вперед… иначе они сдадут позиции».

Четкое инструктирование или наставничество помогает наемным работникам лучше выполнять свои обязанности, повышает их преданность компании и степень удовлетворенно-

сти работой, способствует продвижению по службе и повышению заработной платы, а также уменьшает текучесть кадров.

Открытые доверительные отношения составляют основу успеха в процессе «натаскивания» на рабочем месте. К такому однозначному выводу пришли в результате опроса пятидесяти восьми главных управляющих рангом не ниже вице-президентов из компаний с годовым товарооборотом от 5 миллиардов долларов и выше, которых расспрашивали об их собственном опыте. Внимание этих руководящих работников сосредоточено на оказании помощи людям, в которых они угадывают большие задатки. Как сформулировал один из них: «Я любезен с теми, от кого жду простого исполнения их заданий, но по-настоящему полагаюсь на талантливых людей – и помогаю им превосходить самих себя».

Большую часть времени, посвящаемого «натаскиванию», они тратили на попытки повысить эффективность работы своих талантливых сотрудников, главным образом налаживая обратную связь и давая советы относительно развития необходимых навыков. В общем и целом их замечания бывали доброжелательными; они тратили всего лишь около 5 процентов своего времени на «распекание» за плохую работу.

В чем же заключается разгадка успеха руководителей-наставников? Лучшие наставники проявляют неподдельный личный интерес к тем, кем они руководят, испытывают эмпатию к своим работникам и хорошо понимают их. Решающую роль играло доверие – если наставнику слишком мало доверяли, то совет оставался незамеченным. Так случалось и тогда, когда наставник бывал равнодушным и сухим или отношения казались односторонними либо своекорыстными. Лучшими были наставники, заслуживавшие доверия, проявлявшие уважение и эмпатию. Но если наемные работники сопротивлялись переменам или с ними трудно было найти общий язык, то подобный опыт оказывался столь неблагодарным для наставников, что они склонялись к тому, чтобы бросить эти попытки.

«Если оглянуться назад, то одной из самых больших моих неудач в бизнесе было то, что в молодые годы я не искал наставлений, – рассказывал мне вице-президент крупного информационного концерна. – Я настолько боялся показаться некомпетентным, что никогда не обращался за советом насчет того, как вести дела. Поэтому я прервал многие отношения, которые потенциально были бы полезными с точки зрения “натаскивания” в делах. А теперь моя молодая помощница возникает в дверях и спрашивает совета, как ей обратиться с каким-нибудь вопросом к нашему президенту или как справиться с той или иной ситуацией. Она толковая».

Стандартные представления о «натаскивании» или наставничестве сводятся к идиллической картинке: закаленный мастер своего дела всячески помогает молодому протеже. Но люди, наделенные даром помогать другим, могут вести себя так по отношению ко всем, даже к начальству. Умение общаться с вышестоящими – помогать начальнику лучше выполнять работу – составляет часть этого искусства. Например, главный старшина военно-морских сил США подробно рассказывал, как ему приходилось «учить младших офицеров мной командовать. Я им говорю: “Вы ведете корабль, а я вместо вас слежу за всем этим оборудованием; у вас есть право знать, как оно работает. Спрашивайте меня. И просите меня помочь вам, если я могу”».

Искусство критики

Когда дело доходит до установления обратной связи, тут, наверное, никто не может превзойти Шерли Делиберо, главу Управления городского транспорта штата Нью-Джерси, которое под ее руководством стало самой эффективной транспортной компанией Америки. Делиберо показывает людям, что ценит их, предоставляя им последовательный поток позитивной и конструктивной обратной связи, касающейся исполнения ими работы. «Я не жалею времени на то, чтобы хвалить людей: посылаю короткие личные письма сотрудникам во всех отделе-

ниях компании, когда они хорошо справляются с работой, – рассказывала мне Делиберо. – Но обязательно даю им знать, когда они проваливают дело. Вы оказываете людям плохую услугу, если не оцениваете честно их работу. Вы непременно должны сообщать, что им необходимо улучшить».

Наставник, готовый, подобно Делиберо, помочь своим сотрудникам, предоставляет конкретную информацию о том, что делается не так, как нужно, в сочетании с корректирующей обратной связью. При этом он ждет и, безусловно, верит, что человек окажется способным изменить ситуацию к лучшему. Кстати, наихудший момент для предоставления обратной связи – это «бандитский налет» миндалевидного тела, когда результатом общения неизбежно становятся нападки на личность. Но разрушительный результат возникает и вследствие другой широко распространенной ошибки – полного лишения обратной связи относительно качества выполнения работы.

В свое время проводилось исследование влияния обратного потока информации на уверенность в себе, в котором приняли участие соискатели степени магистра в области управления торгово-промышленными предприятиями. Они получили задание смоделировать процесс творческого решения проблемы, для чего были разделены на три группы: одних хвалили, других критиковали, а третьи не получали никакой информации о выполнении своей работы. Им заранее сообщили, что их достижения будут сравнивать с результатами решения той же самой задачи сотнями других людей. В итоге уверенность в себе тех соискателей, которые ничего не узнали о том, насколько хорошо они проявили себя, пострадала так же сильно, как и у тех, кого раскритиковали. В отчете содержится такое предупреждение: «Лишая своих работников возможности получать информацию о выполнении ими конкретного задания, вы тем самым бессознательно можете помешать их эффективной работе».

Люди остро нуждаются в обратной связи, хотя слишком многие управляющие, супервайзеры и руководители не способны ее предоставить или просто не желают этим заниматься. Кстати, в некоторых культурах – например, в Азии и Скандинавии – существует негласный запрет на открытое высказывание критических замечаний, особенно в присутствии других. Так, чиновник, работавший в одной из компаний в Саудовской Аравии, признался мне: «В нашей организации работают представители двадцати семи национальностей. Большинство – выходцы из тех стран, где людей приучали не говорить гадости о людях, с которыми они работают, а потому бывает очень трудно наладить обратный поток правдивой информации».

Но, с другой стороны, за передачей с помощью обратной связи каких-то жестоких фактов может скрываться вызванная конкуренцией агрессивность или враждебная критика, которая замаскирована под «услужливую готовность помочь». Работник одного голландского банка рассказывал мне: «Кое-кто здесь пользуется обратной связью, чтобы поставить соперника в невыгодное положение и тем самым добиться преимущества. Им плевать на то, как это повлияет на человека, который выслушает такие откровения, – они слишком резкие и грубые. Но это отнюдь не искренняя помощь, это просто часть игры. Им явно недостает эмпатии».

Способность Пигмалиона

На судне они были обузой для своих товарищей – матросы, которые не вылезали из неприятностей, а попросту говоря, не исполняли своих обязанностей. В Военно-морском флоте США для них есть специальный термин: «матросы с недостаточной мотивацией», а между собой на кораблях таких людей называют «свистунами».

Чтобы как-то изменить поведение этих «свистунов», корабельным старшинам был выдан свод тактических приемов, благодаря которым они научились новому способу действий: ожидать от «свистунов» лучшего, несмотря на их предыдущий малопочтенный «послужной список».

Старшины сразу же объявили «свистунам», что считают их вполне способными измениться. А потому отныне к ним будут относиться как к «отличникам». Столь оптимистичные ожидания оказались весьма мощным стимулом: эти горе-матросы вдруг начали успешно работать на всех фронтах и в результате стали получать меньше взысканий, у них улучшились общие показатели и даже внешний вид. Это был поистине «эффект Пигмалиона»: ожидание от людей лучшего, на что они способны, может стать стимулом к самореализации.

Спортивным тренерам, как и хорошим управляющим, давно известно, что можно повысить показатели деятельности человека, поставив перед ним подходящую задачу и сопроводив ее вотумом доверия.

Есть один хороший способ стимулировать стремление оправдать чьи-то ожидания. Он заключается в том, чтобы предоставить людям самим проявить инициативу в постановке собственных целей, а не навязывать им сроки и методы их развития. Таким образом, наемным работникам передается вера в то, что они способны быть лоцманами своей судьбы, и это основной принцип, которого придерживаются люди, берущие инициативу в свои руки.

Другой прием воодушевления людей на лучшее исполнение работы состоит в том, чтобы указать им на существующие проблемы, не предлагая решения; при этом подразумевается, что они сами могут его найти. Выдающиеся преподаватели высших учебных заведений прибегают к этой стратегии в отношении своих студентов. Они инициируют нечто вроде сократовского диалога, ставя перед собеседником ряд вопросов. Это позволяет студентам найти свой путь к ответам, укрепляя их уверенность в процессе принятия решений.

На более высоком уровне развития наставник или ментор дает текущее задание, выполнение которого предоставляет человеку необходимую профессиональную выучку, опыт или пробу сил. Это может принимать форму делегирования обязанностей или назначения человека руководителем проекта, что заставляет его мобилизовать и демонстрировать свои новые навыки и умения. Чтобы успешно проделать это, потребуется уловить готовность человека выслушивать наставления: если задание окажется слишком легким, оно мало чему научит; если слишком трудным, то, возможно, человеку придется пережить неудачу. Это искусство заключается в умении давать задания, позволяющие с успехом «выходить за достигнутые пределы», что повышает потенциальные возможности и уверенность в себе. И последняя форма поддержки – это назначение работников на соответствующие посты как знак искреннего признания только что достигнутого ими уровня компетентности и как предоставление нового испытательного полигона для следующего уровня мастерства.

Однако стремление помочь развитию чьих-то способностей может «выйти из берегов», вступив в противоречие с более важными интересами организации. Уделять слишком большое внимание наставничеству и развитию за счет других потребностей бывает опасно. Супервайзеры и управляющие, посвящающие слишком много времени и сил «натаскиванию» и слишком мало – руководству или управлению, заканчивают тем, что в лучшем случае бездарно выполняют свою работу.

ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА ОБСЛУЖИВАНИЕ

Умение предугадывать, распознавать и удовлетворять запросы клиентов

Люди, обладающие этой компетенцией:

● понимают запросы потребителей и стараются быть на высоте в смысле знания товаров или услуг;

● пытаются найти способы еще лучше удовлетворить потребности клиентов и укрепить их лояльность;

● охотно предлагают нужное содействие;

- улавливают перспективные запросы клиентов и выступают в роли консультантов, заслуживающих доверия.

Посетить магазин модной одежды «Стефан и Бернар» на острове Сент-Бартс – это все равно что узнать, как обслужить клиента по высшему разряду. Владельцы, именами которых назван магазин, встречают покупателей с истинно французским шармом, остроумием и особой предупредительностью.

В один январский день, располагающий к праздности и лени, мы с женой в течение двух часов нежились в лучах их внимания. Моя жена беседовала с Бернаром о жизни и нарядах, пока он сновал туда-сюда между полками, подыскивая ей нечто шедевральное. При этом он сумел уделить минут двадцать и мне, чтобы подробно прокомментировать карту острова, щедро попотчевав меня главными его достопримечательностями в виде ресторанов, пляжей и зон, отведенных для подводного плавания с дыхательной трубкой.

«Первое в моем деле – это сделать так, чтобы покупателям здесь было хорошо и уютно», – объясняет Бернар, обводя взглядом свой магазин, разместившийся на 450 квадратных футах[25] и битком набитый одеждой от пятнадцати лучших дизайнеров. Кстати, они в своем крошечном магазинчике получают с одного квадратного фута в пять раз больше прибыли, чем другие розничные торговцы, причем большая часть доходов приходится на четыре зимних месяца всего туристического сезона.

Ключ к успеху в этом случае кроется в их философии обслуживания клиентов. «Чтобы помочь своим клиентам, я должен хорошо их знать: как они предпочитают одеваться, чем любят заниматься и что им не нравится в своей фигуре», – сообщил мне Стефан. Они отказались от продаж на комиссионной основе, «когда продавцов не интересует, подходит вам эта вещь или нет. Им просто надо продать товар, а поэтому, что бы вы ни выбрали, они всегда скажут вам, что вы сделали отличный выбор, – продолжает Стефан. – У нас не так, и если мне не нравится, как на ком-то сидит платье, я сразу говорю об этом женщине, объясняя причину. Я вовсе не хочу продавать вещь, которая ей не идет, и в отношении моих клиентов всегда поступаю как консультант».

Именно в этой роли они и выступают для своих трехсот – или около того – постоянных покупателей. Эти клиенты настолько хорошо знакомы им, что, отправляясь в закупочные поездки, Стефан и Бернар делают многие приобретения, помня о конкретных клиентах. «Мы строим взаимоотношения, – говорит Бернар. – У нас есть полное досье на каждого покупателя, в котором мы прослеживаем, что он покупает или что присматривает, и на протяжении многих лет помогаем этому человеку формировать его гардероб».

Стефан и Бернар воплощают высочайший уровень обслуживания клиентов, что подразумевает способность определять истинные, предполагаемые – и зачастую не сформулированные – потребности, а затем согласовывать их со своим ассортиментом товаров или услуг. Кроме того, это означает видение отдаленной перспективы и, как результат, умение иногда поступаться быстрым получением прибыли ради защиты и сохранения отношений.

Идеальное обслуживание лучшими работниками во всех отношениях превосходит привычную нам модель общения с клиентами. Обычная продажа или длительное покровительство больше не являются единственной целью отношений продавца и покупателя, а скорее представляют собой побочный результат удовлетворения потребностей клиента.

Для непревзойденного обслуживания клиента, по мнению Стефана и Бернара, надо стать заслуживающим доверия советчиком. Такая установка иногда вынуждает продавца занять позицию, противоречащую прямым интересам собственной компании, но является правиль-

---

[25] Единица измерения площади в английской системе мер, принятая в Великобритании, Канаде, США, Гонконге и Афганистане. 1 фут2 равен 0,09290304 квадратных метра. *Прим. ред.*

ной по отношению к клиенту. Основанные на доверии отношения такого рода со временем станут только прочнее.

На самом высоком уровне обслуживания продавец выступает в роли защитника клиента. В конечном счете это может принести выгоду; например, если посоветовать клиенту не превышать кредит на покупки в вашем магазине, то, возможно, в ближайшее время это несколько уменьшит ваш объем продаж, но зато даст гарантию, что этот счет сохранит свою жизнеспособность в будущем. Иногда при таком уровне обслуживания продавец идет на то, чтобы предложить приобрести изделие у конкурента: пусть не состоится немедленная торговая сделка, зато укрепятся длительные отношения.

Более широкий взгляд на вещи

В современной организации у каждого есть свои «клиенты». Любой коллега, которому мы помогаем или на потребности которого влияет наша собственная работа, является для нас кем-то вроде клиента. Работники-«звезды» стараются изо всех сил быть к услугам своих клиентов, особенно в критические моменты. Кроме того, «звезды» помогают клиентам достойно выглядеть; например, делая то, что приносит видимый успех клиенту (или товарищу по работе).

Сотрудники отдела компенсаций и пособий фирмы Sandoz Pharmaceuticals не раз демонстрировали отличное обслуживание клиентов. К примеру, в свободное от работы время они в тесном контакте с главой отдела продаж формулировали стимулирующие задания или сообщали номера своих домашних телефонов начальнику отдела, переживающего критический период реорганизации, чтобы с ними можно было связаться днем и ночью для получения помощи. Иногда это означало предоставление другому человеку возможности приписать себе честь отличного исполнения работы.

Чтобы выделиться в сфере обслуживания, нам надо постоянно быть в курсе того, насколько удовлетворены наши клиенты, не дожидаясь при этом потока жалоб, открыто предлагая информацию, которая принесет пользу и не будет содержать своекорыстных мотивов. Такими действиями мы закладываем основу доверительных взаимоотношений, при которых клиент или коллега будет ощущать почтительное внимание к своей персоне и рассматривать нас как источник достоверной и полезной информации, возводя эти отношения на уровень более высокий, чем просто общение покупателя с продавцом.

Все это, конечно, требует эмпатии. Ознакомимся, к примеру, с результатами исследования торгового персонала компании по производству канцелярских товаров и конторского оборудования, которая поставляет свою продукцию промышленным и государственным организациям. Результаты исследования показали, что наиболее удачливые сотрудники компании обладали способностью понять точку зрения потребителя и при этом могли твердо отстаивать свою позицию, умело подталкивая его к выбору, удовлетворяющему обе стороны.

Если продавец начинает слишком сильно влиять на клиента, тот может обидеться или возмутиться. Хорошие продавцы проявляют эмпатию с самого начала взаимодействия, стараясь понять, чего именно хочет клиент, и тонко настраивая свое восприятие на его потребности в ходе переговоров, к примеру, улавливая нотки недовольства в его ответах на свое предложение и проявляя чуткую заинтересованность, прежде чем продолжить разговор.

Тенденция ставить потребности клиентов в центр взаимоотношений способствует созданию дружественного эмоционального настроя, что играет решающую роль при обслуживании раздраженных клиентов. «У одной покупательницы возникли трудности с получением чека на сумму скидки, – рассказывал мне администратор большого магазина. – Женщина обратилась ко мне, потому что, как она сказала, наш директор-распорядитель грубо с ней обошелся. Я не сомневался, что это было простое недоразумение, тем не менее извинился, помог ей получить

чек и мирно распрощался. У меня ушло всего несколько минут на то, чтобы уладить дело, а она вышла из моего кабинета, испытывая более дружеские чувства, чем в начале своего визита».

Его заключительная фраза стоит того, чтобы ее повторить: «Она вышла из моего кабинета, испытывая более дружеские чувства, чем в начале своего визита». Вся соль как раз и заключается в этом: те чувства, которые испытывают покупатели при взаимодействии с работниками компании, возникают у них и по отношению к самой компании. В психологическом отношении «компания» в восприятии потребителя и состоит из таких случаев взаимодействия. Преданность или ослабевает, или усиливается при каждом взаимодействии между компанией и ее клиентами. Перефразируя Питера Друкера[26], человека, весьма искушенного в бизнесе, можно сказать, что цель предпринимательства не в том, чтобы продать товар, а в том, чтобы приобрести и удержать покупателя.

Издержки экономии средств

Нэнси Коэн вошла в универмаг «Петр I», собираясь купить новый комплект стульев для кухни. В магазине такие стулья были, но она ушла с пустыми руками, задыхаясь от ярости.

«Меня убедили купить эти стулья еще до их фактического появления в магазине, – объясняла она моей коллеге. – Но я не смогла найти никого, кто помог бы мне. Продавцы были слишком заняты болтовней друг с другом, и я обратилась к женщине, которая, в конце концов, повернулась ко мне лицом. “Меня интересуют вон те стулья, стоящие в витрине. Есть ли они на складе и имеются ли другие цвета?”» В ответ последовал неопределенный жест, указующий куда-то в угол магазина, забитый стеклянной посудой. Этот жест сопровождался еще более неопределенной, почти мистической фразой: «Кажется, они бывают такого цвета».

С этими словами продавщица удалилась – прочь от продажи товара на сумму 800 долларов.

Продавщица абсолютно ничего не смыслила в обслуживании покупателей, то есть она была напрочь лишена способности, имеющей решающее значение для любого, кто работает на стыке между компанией и ее клиентурой. И подобная некомпетентность получает все большее распространение в американских универмагах и магазинах, торгующих товарами по сниженным ценам. Исследование этой проблемы, проведенное в 1996 году компанией Yankelovich Partners среди четырех тысяч потребителей, поставило такие предприятия розничной торговли на одиннадцатое место в списке из двадцати категорий организаций, оказывающих потребительские услуги, после компаний телефонной связи, ресторанов и даже Министерства почт США. Одним корнем зла, по-видимому, является ощутимая неукомплектованность персоналом торговых залов магазинов, другим – ограничение обучения. В розничной торговле Америки теперь затрачивается меньше средств на профессиональную подготовку продавцов, чем в любой другой сфере экономической деятельности.

Одним из самых тревожных признаков некомпетентности в сфере обслуживания покупателей является психологическая установка типа «мы против них», когда покупатель или клиент делается мишенью нападок как настоящий враг или рассматривается исключительно как объект, которым можно и нужно манипулировать. Такая позиция препятствует эффективной работе продавцов, потому что они на самом деле не видят покупателя. Это может привести к навязыванию товара с введением покупателя в заблуждение, когда продавец действует слишком рьяно в манере, которая совершенно не соответствует запросам покупателя.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НЕПОХОЖЕСТИ В КАЧЕСТВЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

[26] Американский ученый австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. *Прим. ред.*

Создание и использование благоприятных возможностей при помощи самых разных людей

Люди, компетентные в этом отношении:

- уважают людей различного происхождения и образования, имея с ними хорошие отношения;
- понимают разные мировоззрения и тонко чувствуют отличительные особенности разных групп людей;
- рассматривают многообразие характеров и свойств людей как возможность, создающую среду, в которой могут преуспевать разные люди;
- отрицают предубеждения и нетерпимость.

Я часто рассказываю историю о том, как однажды в Нью-Йорке ехал в автобусе и с интересом наблюдал за выдающимся в своем роде водителем, который, ловко лавируя в плотном потоке машин, оживленно переговаривался с пассажирами. К моменту выхода из автобуса у многих людей, ранее явно пребывавших в дурном расположении духа, настроение поднималось под влиянием бьющего ключом оптимизма водителя. Это был поразительный пример искусства общения.

Обычно, говоря о водителе, я упоминал, что «это был чернокожий мужчина лет около шестидесяти». Но вот как-то раз после лекции ко мне подошла афроамериканка и с вызовом спросила: «Почему вы подчеркнули, что он был черным? Разве вы стали бы об этом упоминать, если бы он был евреем или японцем?»

Ее вопрос меня буквально огорошил. Поразмыслив над этим, я осознал, что упоминание о расовой принадлежности водителя было для меня неотъемлемой частью критического разбора книги «Колоколообразная кривая», в которой доказывалось, что коэффициент умственного развития является главным фактором жизненного успеха и что афроамериканцы в этом смысле находятся в невыгодном положении по сравнению с другими группами. Как я отметил в своем анализе, эта книга основана на ошибочных данных и, кроме того, коэффициент умственного развития был лишь одним из факторов, ведущих к успеху, притом что эмоциональный интеллект играл в данном случае главную роль. В своей лекции я просто хотел обратить внимание слушателей на то, что водитель-афроамериканец был человеком очень одаренным в этом отношении.

Но женщина возразила мне, заявив, что я выразился неясно, и потому она восприняла мои слова как характеристику человека, который старается ладить с людьми, выказывая чрезмерное желание угодить белым. Так или иначе, настаивала она, расовая принадлежность водителя тут совершенно ни при чем.

Надо признаться, она была права. В контексте лекции принадлежность к определенной расе не имела никакого значения, и привлекать к этому внимание означало подчеркнуть данное различие, что не имело отношения к теме лекции. С тех пор я больше не упоминаю о цвете кожи этого водителя.

Обращая чье-то внимание на принадлежность человека к какой-либо группе, когда это не имеет отношения к делу, мы формируем стереотипное представление об этой группе в сознании всех, кто имеет отношение к данному вопросу, а между тем групповые стереотипы обладают некой эмоциональной силой, отрицательно влияющей на исполнение служебных обязанностей.

Деструктивное воздействие стереотипов – особенно на представителей меньшинств – в рамках какой-либо организации обнаружено в ходе исследований, проведенных Клодом Стилом, психологом из Стэнфордского университета. Кому, как не ему, было этим заниматься, ведь он стал одним из немногих афроамериканцев, преподававших на этом преимущественно «белом» факультете.

Хотя эксперименты Стила касались эффективности научной работы, выводы, сделанные им применительно к рабочему месту, вполне очевидны: негативные стереотипы могут нанести вред выполнению работы. Чтобы добиться успеха на рабочем месте, людям нужно чувствовать свою принадлежность к нему, а также осознавать, что их признают и ценят, что у них есть навыки, умения и духовные силы, необходимые для успешного выполнения работы и – более того – даже для настоящего успеха. Если негативные стереотипы подорвут эти предпосылки, тем самым они затруднят и выполнение работы.

«Угроза стереотипа» – такой термин придумал Стил для обозначения своего рода эмоциональной мины, ожидания низких показателей, которые – пусть даже и негласно – пронизывают организацию сверху донизу, создавая атмосферу, отрицательно влияющую на чью-то работоспособность. Подобные ожидания могут стать потенциальной причиной повышения тревожности до уровней, которые серьезно ослабляют познавательную способность. Как уже известно из главы 5, возбужденное миндалевидное тело может сокращать продуктивное пространство рабочей памяти, а угроза стереотипа, безусловно, способна активизировать миндалевидное тело.

Угроза, носящаяся в воздухе

Разработанный Стилом тест был довольно прост: сильных в математике выпускников и выпускниц колледжа попросили решить задачи, взятые из квалификационного экзамена, который сдают при поступлении в аспирантуру. Для прохождения этого теста их разделили на две группы. Первой группе сказали, что этот тест обычно выявляет различия в способностях между мужчинами и женщинами. Второй не сказали ничего.

Полученные женщинами оценки за этот тест были значительно ниже оценок, полученных мужчинами, – но только в той группе, которую предупредили о чувствительности результатов теста к различиям между полами. Женщины, которым не напоминали о половых различиях, справились с тестом ничуть не хуже мужчин!

Аналогичный эффект снижения показателей имел место и в том случае, когда чернокожие участники теста получили похожее грозное предупреждение. Эксперименты Стила выявляют впечатляющие свидетельства могущества даже глубоко спрятанных внутренних стереотипов. Как выяснил Стил, элементом, снижающим количество набираемых женщинами баллов, была подрывающая веру в себя тревога. Несмотря на то, что они имели потенциальную возможность отлично справиться с заданием, чувство мучительного беспокойства, вызванное угрожающим стереотипом, ухудшило качество выполнения ими задания.

Стил утверждает, что эта тревожность усугубляется структурой объяснения, создаваемой стереотипом. Обычное беспокойство по поводу задачи, требующей напряжения сил, рассматривается как подтверждение того, что люди не способны справиться с заданием, а это лишь усиливает их тревогу, и потому они выполняют работу плохо.

С наибольшей вероятностью ощущать на себе воздействие угрозы стереотипа будут все люди, находящиеся в авангарде группы: скажем, женщина, которой предстоит стать первым пилотом реактивных самолетов, или первый в истории представитель какого-либо меньшинства, собирающийся поступить в юридическую или брокерскую фирму. Стоит такому человеку только ощутить в полной мере воздействие угрозы стереотипа, как он сразу же начнет под влиянием эмоций совершать промахи в работе, несмотря на наличие квалификации и уверенности в себе, необходимых для эффективной деятельности в новой для него сфере.

Женщины, достигшие более высокого уровня руководства, являют собой очень яркий пример. Исследование с участием женщин – и их главных исполнительных директоров – показало, что, по мнению директоров, нехватка управленческого опыта у женщин и недостаточный срок их пребывания на руководящих постах мешали их продвижению на ведущие корпоратив-

ные должности. Руководители-женщины, напротив, в качестве двух главных причин слабого карьерного роста назвали стереотипное отношение к ним и отлучение от источников неформального общения в организации.

Опасность следования стереотипам в отношении женщин-руководителей, похоже, возникает в особых обстоятельствах. Так, анализ шестидесяти одного исследования причин создания на работе предвзятого мнения о женщинах-управляющих показал, что предубеждения против них чаще всего возникают, если женщины выбирают профессии, традиционно считавшиеся мужскими, или в тех случаях, когда степень важности этих профессий определяется мужчинами, а не женщинами.

Чем опасны стереотипы?

По мнению Стила, одна из причин угрозы стереотипов, возможно, заключается в том, что в таких областях, как математика, инженерное дело или физика, задействовано очень мало женщин. И вроде бы на то есть веские основания. Ведь несмотря на то, что в начальной школе и младших классах средней школы не обнаруживается никаких различий в математических способностях девочек и мальчиков, в старших классах средней школы девочки вдруг начинают отставать в математике от мальчиков. Об этом свидетельствуют более низкие оценки, полученные за контрольные работы. Более того, в течение всего периода обучения в институте и аспирантуре это отставание только увеличивается. Уже в самом начале обучения в институтах девушки бросают учебные курсы по математике, естественным наукам и технике в два с половиной раза чаще юношей. Только 22 процента американских женщин получают институтские дипломы в этих областях, лишь 13 процентов удостаиваются звания доктора философии – и всего 10 процентов работают по этим специальностям (где, кстати сказать, получают лишь три четверти от стандартной зарплаты мужчин, занимающих такие же должности).

Эта ситуация не имеет никакого отношения к квалификации. Она почти полностью обусловлена наличием стереотипов, выводящих людей из игры. Стил указал на случаи слабого выполнения задания чернокожими людьми и женщинами, несмотря на полученные ими высокие тестовые оценки, как на доказательство важности эмоциональной угрозы, возникающей в тот момент, когда люди вступают в сферу деятельности, в которой существуют стереотипы. Он утверждает, что люди, попадающие в такую ситуацию, бывают особенно не защищенными от сомнений в своих способностях, талантах и профессиональном опыте, что подрывает их самооценку и ощущение собственного потенциала. Тревожность этих людей привлекает к себе внимание – как их собственное, так и (по крайней мере, по их мнению) тех, кто ждет момента, чтобы посмотреть, насколько хорошо – или насколько плохо – они себя проявят.

Чернокожих студентов, например, задевают «слухи о неполноценности», вроде приведенных в книге «Кривая плотности нормального распределения». Та же самая разновидность ошибочного мнения приводит в отчаяние притесняемые меньшинства во всем мире. «Из-за длительного воздействия подобные негативные социальные стереотипы грозят стать аксиомами, – утверждает Стил, – и потому пугают тех, кто принадлежит к таким группам. Это запугивание становится мощной разрушительной силой эмоционального воздействия на рабочем месте».

Достижение успеха с помощью других

Один из лозунгов Гарвардской школы бизнеса в наши дни звучит так: «Процветание с помощью тех, кто отличается от вас». В различии заключена сила, и это делает способность использовать различия в качестве средства для достижения цели все более важной компетенцией.

Постоянно увеличивающееся разнообразие людей, работающих во всевозможных организациях, требует от каждого из нас все большей осведомленности в едва уловимых искажениях, которые стереотипы и предубеждения привносят в профессиональные взаимоотношения. К примеру, лучших управляющих отличает способность точно, без искажений, вызываемых эмоциями или стереотипами, определять, что собой представляет тот или иной человек.

У нас обычно возникают трудности с «прочитыванием» едва уловимых невербальных сигналов эмоционального состояния тех, кто принадлежит к группам, совершенно отличным от нашей, – будь то представители противоположного пола, расы, национальности или этноса. У каждой группы свои правила выражения эмоций, и насколько они нам незнакомы, настолько труднее бывает проникнуться чувствами этих людей. Теперь мы знаем, что отсутствие эмпатии может расстроить любое взаимодействие, вызвав у людей чувство дискомфорта и создав эмоциональную дистанцию. Это, в свою очередь, заставляет нас взглянуть на другого человека сквозь призму группового стереотипа, игнорируя его как личность.

Слабым звеном многих программ преодоления различий является то, что в них допускается возможность пользоваться такими различиями, чтобы на их примере помочь участникам этих программ лучше делать свое дело. Это прекрасно – дать возможность людям различного происхождения и образования чувствовать себя комфортно на работе, но мы можем пойти дальше и использовать различия как средство повышения всех без исключения показателей деятельности.

Мы все понимаем, что нетерпимость в любых ее формах абсолютно недопустима. А сама по себе способность использовать различия как средство достижения цели связана с тремя умениями: умением хорошо ладить с разными людьми, правильным пониманием особенности действий, свойственных другим людям, и умением пользоваться любыми благоприятными для дела возможностями, какие только могут предложить эти уникальные подходы к решению задач.

Данные принципы указывают путь к тому, что, как утверждают Дэвид Томас и Робин Илай в статье, напечатанной в Harvard Business Review, может обернуться потенциальными выгодами от использования различий как средства для достижения цели: более высокой рентабельностью, более существенным объемом приобретенных знаний, гибкостью и быстрой адаптацией компаний к меняющимся рынкам.

Такой дополнительный шаг ставит под сомнение распространенное представление о том, что единственная цель многообразия состоит в желании просто увеличить число разных людей в составе рабочего коллектива и распределить их по соответствующим местам так, чтобы они имели дело с клиентами, похожими на них самих. То есть, как считают Томас и Илай, основной вклад, который представители меньшинства могут внести в деятельность компании, состоит в использовании ими интуиции «своего человека» в этой группе, чтобы помочь работодателю лучше сбывать собственную продукцию представителям данной категории людей.

Это в известной мере достойная задача, но таким путем нельзя извлечь настоящую выгоду из различий. Томас и Илай полагают, что разные люди «становятся источником разнообразной, актуальной и важной в условиях конкуренции информации и мнений о том, как по-настоящему делать свою работу: как разрабатывать технологические процессы, достигать целей, составлять задания, создавать продуктивные команды, сообщать идеи и руководить». А такая информация вполне способна помочь усовершенствовать организацию.

Рассмотрим случай с одной юридической фирмой, занимавшейся защитой общественных интересов и расположенной на северо-востоке Соединенных Штатов. В 1980-х годах эта фирма, где работали исключительно белые сотрудники, обеспокоилась тем, что их главные клиенты – женщины, ставшие участницами трудовых конфликтов, – являются тоже белыми. В итоге они сочли своим долгом разнообразить клиентскую базу.

С этой целью директор фирмы нанял адвокатессу-испанку в надежде, что она привлечет к фирме внимание клиентов-испанцев. Однако результат превзошел все ожидания, когда женщина заставила свое руководство по-новому взглянуть на главное направление их деятельности как юридической фирмы. Одним из результатов нового мышления стало расширение деловой практики фирмы и выход за пределы разрешения исключительно женских проблем. Кроме того, с ее подачи компания создала прецедент, проведя судебный процесс, бросивший вызов традиционной, сугубо английской стратегии ведения дел.

Один из ответственных сотрудников фирмы заметил: как только в штате компании появились не белые юристы, «это оказало влияние на нашу работу, что выразилось в расширении наших представлений о том, какие вопросы подлежат обсуждению судом. Мы научились творчески их формулировать, чего никогда не удалось бы достичь, имея в распоряжении только белый персонал. А это фактически изменило сущность нашей работы и в определенном смысле повысило ее качество».

Когда руководители организации должным образом оценивают проницательность и интуицию, привнесенные в работу людьми различного происхождения и образования, это может расширить эрудицию сотрудников организации, что усилит ее конкурентоспособность. Возьмем, к примеру, компанию по оказанию финансовых услуг, чья модель продаж работала по принципу следующих одна за другой «холодных» сделок с премией, пока не выяснилось, что наиболее удачливыми продавцами были женщины, которые подходили к проблеме сбыта со своей, женской, точки зрения, налаживая взаимоотношения медленно, но верно. Теперь в этой компании следуют более гибкому подходу к продажам, поддерживая и вознаграждая различные методы торговли, которые в большей степени соответствуют образу мышления продавцов разного происхождения. В компании сумели использовать успешный опыт женщин и, усомнившись в правильности собственных представлений о торговле, переучились, изменили свои методы… и стали работать более эффективно, используя различия как средство для достижения цели.

ПОЛИТИЧЕСКАЯ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ

Правильная интерпретация социальных и политических течений

Люди, обладающие такой компетенцией:

- точно понимают взаимоотношения главных сил;
- обнаруживают системы социальных отношений между людьми, имеющие решающее значение;
- догадываются, какие силы формируют взгляды и поступки клиентов, покупателей или конкурентов;
- точно «прочитывают» сущность организации и объективную реальность.

Один выдающийся дипломат рассказывал, как получил назначение в богатую нефтью африканскую страну и быстро понял, что не кто иной, как «племянник любовницы личного помощника премьер-министра» заправляет нефтяной политикой этой страны. Именно поэтому дипломат незамедлительно добился приглашения на вечер, где смог познакомиться, подружиться с этим племянником и даже хорошенько «обработать» его.

Способность расшифровывать политические реалии жизненно важна для приведения в действие закулисной сети и создания коалиций, что позволяет заинтересованным лицам пользоваться полученным влиянием – независимо от их профессиональной роли. Заурядным исполнителям не хватает социальной проницательности, и тем самым они обнаруживают удручающе низкий уровень политической смекалки.

Так, руководитель отдела обучения и развития одной из фирм, входящей в список 500 крупнейших американских промышленных компаний, ежегодно публикуемый журналом Fortune, попросила меня помочь ей разработать учебную программу для управляющих, потому что, как откровенно заявила она, «многих из наших локальных управляющих можно охарактеризовать как практически не сознающих или не замечающих того, что происходит вокруг них».

У каждой организации есть своя незримая нервная система, образованная связями и влиянием.

Одни люди не обращают внимания на этот подрадарный мир, тогда как другие видят его полностью на своем экране. Искусство «считывания» течений, влияющих на тех, кто действительно принимает решения, зависит от способности глубоко проникаться чувствами других людей – уже на уровне организации, а не простого межличностного общения.

Люди, поддерживающие большие системы личных связей в организации, как правило, отлично разбираются в том, что происходит вокруг. Хорошо развитый социальный интеллект позволяет им понимать более масштабные реалии, которые влияют на организацию. К примеру, умение расшифровывать скрытые течения в кулуарах организации-заказчика типично для людей, добившихся выдающихся успехов в корпоративной торговле. Один обладающий политической смекалкой «звездный» работник привел такой пример: «Исполнительный вице-президент, сравнительно новый человек в правлении, был восходящей «звездой» и «любимым сыном» президента корпорации, с которой мы имели торговый контракт. В сущности, именно он принимал решения: президент предоставил ему карт-бланш. Мы пришли к заключению, что налаживание отношений с ним будет весьма и весьма полезным для нас и обеспечит нам нужные объемы продаж».

Выдающиеся работники в большинстве организаций обладают этой способностью. Наличие такой эмоциональной компетенции служит отличительным признаком «звезд», главным образом среди управленцев и руководителей. Их умение объективно оценивать ситуацию без искажающего влияния собственных пристрастий или представлений позволяет им реагировать достаточно результативно… и чем выше положение на организационной лестнице, тем большее значение приобретает эта способность.

Ответственные работники постоянно оказываются в неприятном положении из-за необходимости улаживать противоречивые на первый взгляд мнения или интересы сторон, причем как внутренние, так и вызванные воздействием извне. При отстутствии такой политической проницательности управленцы теряются, не находя способа согласовать точки зрения коллег, начальства, подчиненных, клиентов и конкурентов.

Люди, искусные в этом деле, умеют слегка отстраненно взглянуть на ситуацию, забывая на время о своей эмоциональной включенности в события, чтобы видеть происходящее более объективно. Так, столкнувшись с конфликтом внутри своей организации, они способны поставить себя на место множества самых разных людей и четко изложить точку зрения каждой из заинтересованных сторон. Именно так всегда и бывает, хотя мы достаточно редко попадаем в ситуации, особенно эмоционально насыщенные, которые не оставляют в нас никакого мнения или ощущения.

Данная компетенция основывается на эмпатии и умении владеть своими эмоциями, позволяя людям видеть вещи в истинном свете и не попадая при этом под влияние собственного мнения.

Политическая смекалка

Как-то раз, во времена правления Дэн Сяопина, вице-председатель одной крупной американской нефтяной компании отправился в Китай. Там он имел беседу с небольшой группой чиновников, в ходе которой высказал несколько критических замечаний в адрес президента

Клинтона. Присутствующие выслушали его в атмосфере ледяного молчания, а когда он закончил, не произнесли ни слова. На следующий день в офис нефтяной компании пришел один из представителей китайской стороны с извинениями и вежливо пояснил: «Мы очень сожалеем, что вчера не смогли принять более активное участие в разговоре, но, полагаю, вам понятно, что многие темы из поднятых вашим вице-председателем нам чужды».

Сотрудник компании, принимавший китайского представителя, позднее сообщил: «Я в полной мере оценил их учтивость, но в его словах содержался другой смысл: “Ваш вице-председатель может спокойно критиковать Клинтона, но если один из нас позволит себе нечто подобное в отношении главы государства, то на следующий же день окажется за решеткой”».

У вице-председателя нефтяной компании не хватило проницательности понять основные правила поведения, свойственные культуре народа, с которым он имел дело. И во всех национальных культурах, и в каждой организации существуют свои негласные правила, которые устанавливают, что допустимо, а что – нет. Следовательно, проявление эмпатии на данном уровне означает настроенность на климат и культуру этой организации.

Неизменные политические интриги в корпоративной жизни порождают конкурирующие коалиции и борьбу за власть. Тонкое восприятие таких политически ошибочных курсов на создание альянсов и раздувание соперничества позволяет человеку лучше понимать основные спорные вопросы и уметь адресовать то, что действительно имеет значение, главным лицам, принимающим решение. При еще более высоком уровне компетентности эта осведомленность распространяется на более крупные силы, действующие в мире – давление конкуренции или власти, технологические возможности, политические силы и тому подобное, – которые определяют глобальные возможности и ограничения организации.

Не стоит к тому же забывать, что «политические зверушки», которые в любой организации живут закулисными играми, преследуя свои собственные интересы и надеясь на успех, жадно изучают невидимую паутину власти, но их проблема заключается в том, что ими движет в чистом виде своекорыстие. Они не обращают внимания на информацию, которая не имеет отношения к их личной повестке дня, что создает «белые пятна» в их картине мира. Кроме того, это означает, что такие «политические зверушки» совершенно не замечают чувств окружающих, за исключением тех, которые имеют отношение к их собственным честолюбивым замыслам, и потому часто кажутся невнимательными, неотзывчивыми и занятыми исключительно собой.

Пренебрежение (или отсутствие интереса) политическими интригами внутри организации тоже служит помехой. Какова бы ни была его причина, люди, которым недостает политической проницательности, чаще допускают грубые ошибки, пытаясь заручиться поддержкой других в собственных интересах, потому что их попытки оказать влияние направлены не на тех или бывают весьма неумелыми. Недостаточно точно представлять официальную схему организационной структуры; нужно остро чувствовать неофициальную структуру и негласные очаги власти в организации.

Глава 8
Искусство оказывать влияние

В результате объединения компаний Salomon Brothers и Smith Barney образовалась финансовая корпорация, ставшая одной из самых крупных в мире. В деловой печати это событие назвали главным достижением управляющего делами компании Smith Barney Сэнфорда («Сэнди») Вейла, который срежиссировал данное слияние (а спустя несколько месяцев проделал то же самое и с компанией Citicorp).

После оповещения сотрудников об этом знаменательном событии в обеих компаниях прошли собрания, участники которых попытались детально проанализировать вопрос, каким образом две солидные компании превратились в одного гиганта. Как обычно бывает в таких случаях, сотни наемных рабочих и служащих остались без работы, поскольку прежде многие функции дублировались, а теперь в этом отпала всякая необходимость.

Но как сообщить такие новости, не усугубляя и без того неприятное положение?

Начальник одного из отделов сделал это наихудшим способом. Он произнес мрачным, даже угрожающим тоном: «Не представляю, как я должен тут поступить, но не ждите, что я буду с вами цацкаться. Мне придется уволить половину сотрудников, хотя понятия не имею кого и за что, а посему пусть каждый из вас сообщит мне, какое у него образование и квалификация, ну а я на ходу буду решать».

Его коллега из другой компании повел себя намного лучше. Он собрал своих сотрудников и жизнерадостно объявил им: «Мы полагаем, что новая компания станет превосходной стартовой площадкой для нашей работы, и, надо сказать, обе организации не обделены талантами, так что нам есть с кем поработать. Все вопросы мы постараемся решить как можно быстрее, но не раньше чем удостоверимся, что собрали достаточно информации, чтобы со всеми обойтись по справедливости. Мы будем держать вас в курсе событий, регулярно сообщая о ходе дел. Решения будем принимать на основании объективных данных о выполнении служебных обязанностей с учетом одаренности человеческими качествами вроде умения работать в составе группы».

Люди, оказавшиеся во второй группе, как рассказывал мне Марк Лоэр, генеральный директор компании Salomon Smith Barney, «стали работать более продуктивно, потому что были взволнованы потенциальными возможностями. И они знали, что даже если для них, в конце концов, не найдется работы в новой компании, это будет честное решение».

Но в первой группе, заметил он, «ни у кого не было мотивации. Они четко услышали: “с вами не будут разбираться по справедливости”, и это стало спусковым крючком для коллективной атаки миндалевидного тела. Люди были горько обижены и деморализованы, даже поговаривали: “Не думаю, что и дальше захочу работать у этого подонка, не говоря уже о компании”. “Охотники за талантами” связались с его сотрудниками и увели на сторону часть лучших из них – но не тех, что были в другой группе».

По словам Лоэра, «когда после слияния оказалось, что Lehman не полностью интегрировал Shearson, случился грандиозный скандал. Но когда Smith Barney вступил во владение компанией Shearson, люди были в состоянии выполнять свою работу. Все дело в том, как отнестись к ним сразу после слияния. Это позволяет зародышам доверия, посеянным между двумя культурами, пойти в рост. Гениальность Сэнди Вейла заключается в его способности быстро объединять фирмы, так что они не прекращают существование».

Искусство оказывать влияние требует умения эффективно справляться с эмоциями других людей. В этом смысле оба начальника отделов были влиятельными людьми – но в противоположных направлениях.

«Звездные» работники ловко посылают эмоциональные сигналы, что делает их сильными коммуникаторами, способными владеть аудиторией, – короче говоря, лидерами.

Эмоции заразительны

Все эти способности базируются на одном примитивном факте: мы влияем на настроения друг друга. Влияние на эмоциональное состояние другого человека в лучшую или худшую сторону происходит совершенно естественным путем; мы делаем это постоянно, «подхватывая» эмоции друг у друга, словно какой-то социальный вирус. Передача эмоций становится своеобразной незримой межличностной экономикой, частью любого взаимодействия между людьми, но этот обмен, как правило, бывает настолько тонок, что его трудно заметить.

Однако даже в таком случае происходит необыкновенно мощная передача настроения. Всего за две минуты, пока трое незнакомых друг с другом людей, согласившихся участвовать в исследовании настроений, спокойно сидели лицом к лицу, самый экспрессивный участник эксперимента успел передать двум другим добровольцам свое настроение. Во время каждого такого сеанса настроение, в котором пребывал наиболее экспрессивный участник эксперимента, становилось тем же настроением, которое обнаруживалось у двух других членов группы – будь то счастье, скука, тревога или гнев.

Эмоции заразны. Вот как говорил об этом психоаналитик Карл Густав Юнг: «В психотерапии, даже если доктор полностью “отключен” от эмоционального содержимого своего пациента, сам факт, что у пациента есть эмоции, уже оказывает на него влияние. И доктор совершает огромную ошибку, когда думает, что может подняться над ними. Все, на что он способен, это осознать реальность такого влияния. Если же он этого не поймет, значит, он слишком равнодушен и рискует упустить самое главное».

То, что составляет сущность глубинного обмена информацией в психотерапии, оказывается не менее важным в любом цеху, в зале заседаний совета директоров или в эмоционально насыщенной оранжерее офисной жизни. Мы с такой легкостью обмениваемся настроениями друг с другом потому, что они часто служат сигналами, играющими решающую роль в процессе выживания. Наши эмоции сообщают нам, на чем необходимо сосредоточить внимание, когда приготовиться действовать. Эмоции – это своего рода захватчики внимания, работающие как сигнализаторы, стимуляторы или будильники. Кроме того, их можно рассматривать как содержательные сообщения, передающие важную информацию без необходимости выражать ее словами. Короче говоря, эмоции – это гиперэффективное средство общения.

В группе первобытных людей эмоциональное заражение, например распространение страха от человека к человеку, по-видимому, происходило по принципу действия тревожной сигнализации, когда внимание каждого члена группы быстро сосредоточивалось на близкой опасности вроде подкрадывающегося тигра.

Сегодня такой же коллективный механизм срабатывает всякий раз, когда распространяется известие о резком сокращении сбыта, грядущей волне увольнений или новой угрозе со стороны конкурентов. Каждый человек в цепи коммуникации активизирует то же самое скрытое эмоциональное состояние в следующем звене – и таким образом передает сообщение о необходимости привести себя в боевую готовность.

Эмоции как система сигнализации не нуждаются в словах – факт, который теоретики эволюционизма считают одной из причин, объясняющей, почему они играли столь важную роль в развитии головного мозга людей задолго до того, как слова стали для них условным средством общения. В данном случае наследие эволюции выражается в том, что эмоциональный радар человека настраивает его на окружающих, помогая взаимодействовать с ними по возможности спокойно и плодотворно.

Эмоциональная экономика – это итог изменений чувств вокруг нас. Скрытыми (или вполне очевидными) способами мы все заставляем друг друга чувствовать себя немного лучше (или намного хуже), что составляет часть любого контакта между людьми. Каждую встречу можно оценить по особой шкале: от эмоционально отравляющей до питательной. И хотя действие этой экономики в основном скрыто от глаз, она может оказывать чрезвычайно благотворное воздействие на бизнес и общую атмосферу внутрикорпоративной жизни.

Душа группы

Группа управляющих обсуждала вопрос о распределении ограниченной премиальной суммы. Каждый представлял достойного кандидата из своего отдела, обосновывая размер премии, которую получит каждый соискатель. В зависимости от обстоятельств эта дискуссия могла стать ожесточенной или закончиться миром.

От каких же обстоятельств это зависит? Оказывается, что наиболее важное значение имеет то, какие настроения распространяются среди участников разговора. Настроения, которыми люди заражаются друг от друга на работе, являются решающим – хотя часто и незамеченным – фактором, определяющим, насколько хорошо они работают.

Впечатляющее научное доказательство того, что эмоции, охватывающие группу, могут влиять на показатели работы, было представлено Сигалом Барсейдом, преподавателем факультета управления Йельского университета. Для участия в эксперименте пригласили группу добровольцев из школы бизнеса, чтобы они исполнили роль управляющих, распределяющих премии. Перед каждым из участников ролевой игры стояли две задачи: заполучить максимальную премию для своего кандидата и помочь комитету (как группе) наилучшим для компании (как единого целого) образом распорядиться общим премиальным фондом.

А вот чего они не знали, так это того, что среди них была «подсадная утка» – участник эксперимента, проинструктированный Барсейдом. Этот «управляющий» – профессиональный актер – всегда высказывался первым и постоянно приводил одни и те же доводы, но делал это в одном из четырех эмоциональных ключей: с жизнерадостным, бьющим через край энтузиазмом; со спокойной, мягкой сердечностью; с унылой медлительностью или с неприятной и враждебной раздражительностью. Его истинная роль заключалась в том, чтобы заражать группу тем или иным эмоциональным состоянием, что напоминало распространение вируса среди ничего не подозревающих жертв.

И действительно, эмоции распространялись как вирус. Когда актер что-то доказывал весело или сердечным тоном, эти же чувства охватывали группу, заставляя людей пребывать в приподнятом настроении на протяжении всего собрания. Если он становился раздражительным, люди больше брюзжали. (С другой стороны, депрессия почти не передавалась другим, вероятно, потому, что она проявлялась в виде едва заметного социального отчуждения, признаком которого служит, например, слабый зрительный контакт, и по этой причине почти не распространялась.)

Добрые чувства распространялись более явственно и ощутимо, чем дурные. Их влияние оказывалось чрезвычайно благотворным, улучшая общие показатели деятельности группы и стимулируя желание общаться, сотрудничать, быть честнее. Такое улучшение было чем-то большим, чем простое сияние глаз участников от переизбытка добрых чувств: объективные показатели свидетельствовали о том, что группы действовали эффективнее, в данном случае оказавшись более способными честно распределить премиальные деньги таким образом, чтобы это принесло максимальную пользу компании.

В профессиональном мире – независимо от рода занятий – эмоциональные элементы играют решающую роль. Компетентность в этой сфере требует умения обходить стремительные подводные течения эмоций, дабы не утонуть в них.

Умение справляться с эмоциями других людей

Наконец-то закончился этот день в Диснейленде – утомительно долгий, измотавший всех духотой, и родители с детьми заняли места в автобусе, готовом отправиться в двадцатиминутный рейс до отеля. Перевозбужденные дети капризничали, родители тоже. Все куксились и ныли.

Создавалось впечатление, что автобус возвращается с прогулки в преисподнюю.

Но вдруг, слегка перекрывая жалобное хныканье детей и недовольное бурчание родителей, раздался чистый набирающий силу звук: это водитель автобуса запел песню «На дне морском» из фильма «Русалочка». Постепенно все успокоились и стали слушать. Минут через пять к водителю присоединилась какая-то малышка, а за ней еще несколько детей. К концу поездки уже все весело распевали «Круговорот жизни» из фильма «Король Лев». Возвращение из преисподней обернулось приятной, наполненной музыкой прогулкой, которая и стала финалом насыщенного событиями дня.

Тот водитель автобуса просто знал, что надо делать. Но вообще такие поющие водители представляют собой часть хорошо продуманной стратегии поддержания у клиентов благодушного настроения. Я часто вспоминаю (не без удовольствия) один случай из собственного детства. Это было в середине 1950-х, когда мы вместе с другими детьми возвращались из Диснейленда, и водитель нашего фирменного автобуса «Микки-Маус» неожиданно запел песенку из популярного в то время телевизионного шоу «Клуб Микки-Мауса». Эта песенка так навсегда и осталась моим самым ярким впечатлением от путешествия по сказочной стране.

В стратегии такого рода умело используется прием эмоционального заражения. Мы все являемся друг для друга частью набора эмоциональных инструментов, применяемых во благо или во зло. Мы постоянно служим «затравкой» эмоционального состояния других людей, точно так же, как и они для нас. Этот факт можно считать веским аргументом против бесконтрольного выражения ядовитых эмоций на работе: они отравляют весь колодец. Кстати, насколько позитивно мы будем относиться к какой-либо компании, в значительной степени зависит от того, какие чувства вызовут у нас люди, представляющие эту фирму.

Лучшим сотрудникам это известно от природы: они естественным образом используют свой эмоциональный радар, чтобы улавливать реакции других, и тонко подстраивают под ситуацию свои ответные реакции, чтобы придать взаимодействию наилучшее направление. Как заявил мне Том Притцкер, президент гостиничной корпорации Hayat, «женщину, которая, находясь на переднем крае событий, завоевывает клиента своей улыбкой, невозможно оценить объективно, но вы вполне способны почувствовать ее преимущество». (Иногда улыбка оказывается самым «заразным» эмоциональным сигналом, который обладает почти непреодолимой силой, заставляющей людей улыбаться в ответ. Улыбчивость сама по себе и по своей сути возбуждает позитивные чувства.)

Те механизмы головного мозга, которые служат основой эмпатии и обеспечивают эмоциональную настроенность, прокладывают путь эмоциональному заражению. В этот процесс, в дополнение к цепи реакций миндалевидного тела, оказываются вовлечены и базальные (то есть расположенные у основания) зоны (включая ствол головного мозга), управляющие рефлекторными, автоматическими функциями. Эти зоны в процессе функционирования формируют замкнутый контур биологической связности, воссоздавая в одном человеке физиологическое состояние другого, – похоже, это и есть проводящий путь, по которому эмоции переходят от одного человека к другому.

Данная система срабатывает, когда кто-то знает, как оказывать влияние на аудиторию, и умеет это делать. Говард Фридман, психолог из Университета штата Калифорния в Ирвине, заметил: «Сущность выразительного, пылкого, живого общения, по-видимому, предполагает

использование для передачи эмоций выражений лиц, голосов, жестов и телодвижений». Проведенные Фридманом исследования показали, что люди, сведущие в управлении эмоциями, в большей степени способны волновать и воодушевлять других, завладевая их воображением.

В некотором смысле демонстрация эмоций напоминает театр. У всех нас есть свое закулисье, потайное место, где мы переживаем собственные эмоции. Но есть и авансцена, социальная арена, где мы представляем те эмоции, которые считаем нужным обнаруживать. Это личное разделение двух наших эмоциональных жизней – публичной и частной – аналогично концепции оформления магазина с его фасадом и задним служебным входом. При взаимодействии с клиентами любые проявления эмоций чаще всего тщательно подготовлены, а за кулисами дело обстоит гораздо хуже, и это несоответствие может привести к плачевным результатам. Как полагает консультант одной из организаций, «многие руководящие работники, кажущиеся в высшей степени харизматичными вне конторы, в ее стенах ведут себя со своими работниками как полные подонки». А вот как высказалась директриса одной большой воскресной школы по поводу своего священника: «Слишком уж он апатичный, совершенно невыразительный. Его так трудно разгадать, я просто не знаю, как воспринимать большую часть того, что он мне говорит. С ним ужасно трудно работать». Главным недостатком может оказаться слабое умение справляться с эмоциями и выражать их соответствующим образом.

Навыки общения в крайне важном смысле умения искусно обращаться с эмоциями другого человека лежат в основе нескольких компетенций, включающих:

оказание влияния: владение тактикой убеждения;

коммуникация: трансляция ясных и убедительных сообщений;

умение справляться с конфликтами: ведение переговоров и разрешение противоречий;

лидерство: воодушевление и руководство;

инициирование перемен: начинание, поддержка или управление переменами.

ОКАЗАНИЕ ВЛИЯНИЯ

Владение эффективной тактикой убеждения

Люди, обладающие этой компетенцией:

- умеют завоевывать окружающих;
- тонко подстраивают свою речь под слушателей, обращаясь к ним;
- используют комплексные стратегии вроде косвенного влияния, чтобы добиться согласия и поддержки;
- «дирижируют» яркими событиями, чтобы доходчиво изложить свою точку зрения.

Представитель одной американской компании в Токио пригласил своего босса посетить вместе с ним ряд встреч с их японскими коллегами. По дороге на первую встречу представитель, свободно говоривший по-японски, посоветовал своему американскому боссу не просить его в присутствии японцев переводить их слова, полностью положившись на переводчика. Тот охотно согласился.

Почему?

«Они подумают, что я присутствую там просто в качестве микрофона для передачи сведений обратно в Нью-Йорк. Я хотел бы убедиться, что они видят во мне того, кто имеет право принимать решения прямо на месте. А еще мне хотелось бы, чтобы я в их глазах выглядел человеком, который делает максимум из того, что говорит. Ответы на все вопросы имеются у меня, а не у Нью-Йорка».

Щепетильность в отношении последствий такой вроде бы тривиальной ситуации свидетельствует о компетентности этого человека в вопросах влияния. В принципе влияние и убеж-

дение зависят от умения пробудить в другом человеке определенные эмоции, будь то почтение к чьей-то власти, увлеченность проектом, стремление во что бы то ни стало превзойти конкурента или вполне оправданное негодование по поводу чьей-либо недобросовестности.

Специалисты по оказанию влияния способны улавливать или даже предвидеть реакцию собеседников на свои слова, ловко увлекая их за собой к намеченной цели. Так, «звездным» работникам консультационной фирмы Deloitte & Touche Consulting хорошо известно, что простого аргумента может оказаться недостаточно для завоевания клиентов, поэтому они умеют угадывать, к чему еще надо прибегнуть, чтобы убедить людей, принимающих решения. Главную роль в этих навыках играет способность замечать, когда разумный довод не производит ожидаемого впечатления и когда слова, в большей степени насыщенные эмоциями, могут усилить воздействие.

Снова и снова оказывается, что этой эмоциональной компетенцией наделены все превосходные работники, особенно в среде супервайзеров, управляющих и руководителей. Однако на всех уровнях требуется более тонкое понимание такого влияния. «На перспективных должностях, развивая бурную деятельность и испытывая сверхозабоченность оказанием хоть какого-то влияния, вы можете сделать ложный шаг, особенно если пытаетесь изображать из себя важную персону и присваивать символы власти, – рассказывал Ричард Бойатцис. – Если вас только что назначили коммерческим директором и вы пытаетесь произвести впечатление на людей, устанавливая дистанцию и показывая всем, что занимаете высокое общественное положение, например начинаете носить дорогие костюмы-тройки или требуете от подчиненных перестать называть вас по имени, вы можете оттолкнуть людей».

Уловки, к которым прибегают ведущие работники, разнообразны: управление производимым впечатлением, обращение к разуму и фактам, эффектные доводы или театральное поведение, создание коалиций и закулисной поддержки, акценты на ключевой информации и так далее. К примеру, один талантливый управляющий был назначен ответственным за контроль качества одного из крупных заводов-изготовителей. Первым делом он переименовал отдел в службу проверки качества – едва уловимое, но крайне важное изменение приоритета: «Я хотел создать образ не просто какой-то полицейской организации, но еще и службы, предоставляющей вводную техническую информацию. Теперь у нас железная хватка – мы досконально расследуем жалобы клиентов на качество, и люди, занятые в производстве, не переходят сразу же к обороне».

Театральный поступок может привлечь внимание и вызвать эмоциональный отклик; при хорошем исполнении это одна из наиболее действенных стратегий оказания влияния.

«Театральный» вовсе не обязательно означает наличие дешевых трюков в ходе представления своего товара; иногда эффект достигается самым прозаическим способом. Один незаурядный торговец привел в восторг своего предполагаемого постоянного покупателя, проведя большую часть дня с закатанными рукавами и используя одно из своих изделий для того, чтобы починить деталь оборудования – оборудования, купленного у конкурента!

Такая эффектная демонстрация сервиса, который ожидает будущих клиентов этого торговца, покорила потенциального покупателя и сделала его постоянным клиентом. Сам герой этого рассказа позже вспоминал: «Все были поражены таким обслуживанием».

Начинайте с установления взаимопонимания

Эмпатия очень важна для того, чтобы пользоваться влиянием; крайне трудно оказать позитивное воздействие на других людей, не уловив вначале, что они чувствуют, и не осознав их позицию. Те, кому плохо даются расшифровка эмоциональных сигналов и социальное взаимодействие, не оказывают почти никакого влияния. Первый шаг на пути к такому влиянию – налаживание взаимопонимания.

Для специалиста по анализу деловой активности, который работал в транснациональной нефтяной компании со штаб-квартирой в США, это означало изменение методов работы с представителями Banco del Sur.[27] Он рассказывал: «Я пускал в оборот немалые средства, и банк играл в этом важную роль. Кстати сказать, дружеские связи в Южной Америке имеют большое значение для тех, кто занимается бизнесом, и мне всегда хотелось, чтобы я мог позвонить их представителю и сказать: «Эй, друг, у меня тут кое-какие проблемы», и чтобы он с готовностью согласился потрудиться вместе со мной и закончить нашу работу». Его тактика заключалась в следующем: подольше посидеть где-нибудь за чашечкой кофе с влиятельными представителями, неторопливо беседуя о самих себе, о семьях, о жизни… а не только о делах.

О том же методе рассказал мне и агент одной производственной фирмы: «Когда входишь в офис заказчика, то первым делом внимательно изучаешь обстановку, стараясь уловить, что его взбудоражит и приведет в восторг… и с этого начинаешь разговор». Он считает вполне естественным, что нужно добиться взаимопонимания с заказчиком до начала процесса убеждения. Так же думает и один отличный продавец: «Бывает, что я просто вхожу в комнату без портфеля и говорю: «Привет, чем занимаешься? Как ты сегодня насчет хот-догов, что продает парень вон там, через улицу? Давай-ка пройдемся немного, а заодно и перекусим». А еще я знаю, что если собираюсь зайти к кому-то, одетому в джинсы и фланелевую рубашку, то никогда не надену костюм с жилетом».

Аналогичное умение убеждать потребуется и начальнику, который старается завербовать кого-то для выполнения работы, связанной с переездом в другой город. К примеру, зная, что кандидатка обожает морские путешествия, он живописует ей морские виды той местности или же спекулирует на любви ее супруга к верховой езде и знакомит его с группой наездников-любителей с тем, чтобы не стал возражать против переезда.

Процесс убеждения можно немного «подмазать», выявив какую-нибудь связь или общность интересов. Время, потраченное на установление такой связи, – это не напрасное движение по окольному пути, а шаг, без которого нельзя обойтись. Сообщение, исходящее от далекого и практически невидимого начальника, обычно не имеет такой силы прямого убеждения, как аналогичное сообщение, сделанное человеком, с которым сотрудники контактируют изо дня в день. Следовательно, одной из стратегий распространения сведений о переменах в крупной и разветвленной организации является использование информационного потенциала местных руководителей и ведущих специалистов внутри рабочих групп, которых все знают, любят и уважают.

Для достижения максимальной результативности влиятельные люди прибегают к косвенным стратегиям так, чтобы их влияние фактически оставалось скрытым. Они заставляют некую третью сторону высказывать решающий довод, формируя цепочки передачи влияния. Они создают закулисные коалиции, чтобы иметь поддержку, или так ловко организуют подачу информации, что все без сопротивления приходят к желаемому согласию.

Как подсказывает житейский опыт, самое главное в любой деятельности – достичь согласия, но именно этим на удивление часто пренебрегают. Результаты изучения стратегических решений 356 американских компаний показали, что более половины этих решений так никогда и не были приняты, выполнялись частично или оказались забытыми уже в самом начале.

Единственной и самой распространенной причиной провала всех этих планов стал диктаторский метод ведущих руководителей, пытавшихся навязывать окружающим свои идеи вместо того, чтобы добиться согласованной поддержки. Когда выбирался диктаторский подход, в 58 процентах случаев все заканчивалось неудачей. Но если руководители сначала советовались

[27] Южноамериканский банк, созданный при поддержке глав южноамериканских государств (Аргентины, Боливии, Бразилии, Венесуэлы, Парагвая и Эквадора) как региональный банк развития с уставным капиталом в 7 миллиардов долларов. *Прим. ред.*

с коллегами, чтобы заново продумать долгосрочные приоритеты, стратегические планы получали одобрение в 96 процентах случаев. Как сказал проводивший это исследование Пол Макнатт, преподаватель менеджмента в Университете штата Огайо: «Если вы привлечете людей к участию хотя бы в нескольких этапах процесса, они станут вашими миссионерами».

Когда не удается убедить

Бенефис был устроен ради благого дела – нового детского сада для детей бедных работающих матерей-одиночек. Местная актриса, довольно известная всей стране, пригласила около ста друзей на специальный показ своей последней работы. Программой предусматривался и легкий обед а-ля фуршет, организованный несколькими местными ресторанами. После обеда хозяйка дома, принимавшая гостей, собрала на лужайке всех гостей и предоставила слово женщине, которая заведовала этим детским садом. Та принялась во всех деталях описывать события своей жизни, заставившие ее взяться за нынешнюю работу. Затем она дала полный отчет об открытии этого детского сада, после чего перешла к мучительно подробному изложению всей его истории.

Монолог, который мог бы произвести должное впечатление, продлись он десять минут, занял почти час. А директриса даже не обратила внимания на группу из нескольких человек – это были матери и учителя, которые тоже хотели сказать пару слов.

Аудитория, вначале благожелательная, начала потихоньку зевать. На землю опустились сумерки, а вместе с ними и тучи комаров.

В конце концов, муж хозяйки вечера, слегка вздорный пожилой джентльмен, открыто поднялся и неторопливо направился прямо к столу с пирожными, громогласно заявив: «Хватит подробностей! А то тут пирожные пропадают!»

После этого аудитория утратила даже видимость внимания, и все устремились за десертом.

Люди, которым, несмотря на благие намерения, не удается установить эмоциональную связь с аудиторией, оказываются на самой нижней ступеньке этой иерархии: они могут иметь добрые намерения, но у них нет способа донести до слушателей свою информацию. Муж хозяйки вечера со своим грубоватым замечанием гораздо лучше уловил в тот момент настроение аудитории, чем многоречивая директриса школы.

Те, кто слишком полагается на силу убеждения вспомогательных средств, таких как тщательно разработанные прогнозы накладных расходов или глубокие статистические анализы данных, также рискуют сесть в лужу. Аудиторию надо расшевелить, однако посредственные докладчики редко выходят за пределы набившего оскомину длинного и скучного перечня сухих фактов, пусть и преподнесенных в привлекательной форме. Они никогда не учитывают степень эмоционального нагрева аудитории. Но если не угадать, как именно слушатель воспримет идею, то сама идея может не найти отклика, оставит всех равнодушными или даже вызовет враждебность.

И пусть человек обладает блестящими умственными способностями, – самая эффектная демонстрация интеллекта окажется ни к чему, если он не умеет убеждать. Это постоянно находит подтверждение в таких сферах деятельности, как наука и техника, медицина и правоведение, – применительно к любым руководящим должностям, назначение на которые требует преодоления высоких барьеров с помощью познавательных способностей. Руководитель научных исследований одной из крупнейших брокерских фирм на Уолл-стрит заявил мне: «Чтобы войти в наш бизнес, вам надо уметь мастерски обращаться с цифрами. Но чтобы дела шли полным ходом, этого мало… вам потребуется еще умение убеждать».

О недостаточной способности к убеждению свидетельствуют:

- неумение создать коалицию или «купить» участие в ней;

● привычка излишне доверять знакомой стратегии вместо того, чтобы выбрать самую подходящую для данного момента;

● упрямое проталкивание определенной точки зрения независимо от информации, поступающей в процессе обратной связи;

● игнорирование ожиданий окружающих или неумение возбудить интерес;

● оказание негативного влияния.

Макиавеллиевский манипулятор

Для него превыше всего была внешняя сторона жизни. Он женился на женщине из аристократической семьи, да и сам умел прекрасно держаться в обществе. Как управляющий высшего ранга в компании, принадлежащей влиятельной промышленной династии Германии, он возглавлял подразделение с ежегодным доходом более 1 миллиарда долларов. Однако на работе все свое недюжинное обаяние он направлял внутрь – на собственного босса, и наружу – чтобы произвести хорошее впечатление на тех, с кем знакомился. Что же касается сотрудников, которые приходили к нему с докладом, то для них он становился мелким тираном, дурно обращавшимся со своими крепостными.

«Встречаясь с людьми, он умел быть обворожительным, но те, кто на него работал, его боялись, – рассказал мне один внешний консультант, которого пригласили для объективной аттестации этого управляющего. – Он не проявлял ни малейшего уважения ко всем, кто был ниже его по должности. Если люди работали неважно, он кричал на них, а если отлично, – не говорил ни слова. Он деморализовывал своих подчиненных. И, в конце концов, босс попросил его уйти. Но умея произвести превосходное первое впечатление, он сразу устроился на такую же высокую должность в другом месте».

Этот скользкий управляющий-немец олицетворяет тип людей, которые могут преуспевать в организациях, больше ориентированных на политические интриги, чем на работу. Такие люди «обаятельны с вышестоящими, но отвратительны с подчиненными, потому что им фактически на все наплевать, – объяснял консультант. – Они часто заняты собой, не любят людей и чувствуют себя обязанными только самим себе, а не организации».

Их обаяние и светский лоск не равносильны умению оказывать влияние; навыки общения, поставленные на службу самому себе и в ущерб группе как целому, рано или поздно становятся в глазах окружающих фарсом. Истинное влияние как позитивная компетенция сильно отличается от макиавеллиевского стремления к достижению личного успеха любой ценой. Сила, проявляемая в способности оказывать влияние, адаптируется к нуждам общества и согласуется с коллективной целью, а не только с собственной выгодой.

Один специалист, исследовавший способность людей оказывать влияние почти в трех сотнях организаций, выразился так: «Нам не удалось обнаружить ни единого случая, чтобы лучшие работники гнались за собственным статусом, престижем или выгодой за счет других людей или организации».

КОММУНИКАЦИЯ

Умение слушать без предубеждения и передавать убедительную информацию

Люди, компетентные в этом отношении:

● успешно справляются с поиском компромисса, улавливая эмоциональные сигналы при настройке своего сообщения;

● не уклоняются от решения трудных вопросов;

● отлично умеют слушать, стремятся к взаимопониманию и приветствуют идею полностью делиться информацией;

- поощряют откровенное общение и остаются восприимчивыми как для плохих, так и для хороших новостей.

У Билла Гейтса в Microsoft – это электронный адрес; у Мартина Эделстона, президента компании Boardroom Inc., – это старомодный ящик для предложений, а у Джерри Кейлова, генерального директора компании Cobra Electronics, – отдельная телефонная линия с добавочным номером, известным только его сотрудникам. Все звонки на этот конфиденциальный номер являются приоритетными: Джерри снимает трубку в любое время дня и ночи.

Каждый из таких каналов коммуникации представляет один из способов решения дилеммы, стоящей перед любым боссом: «А что, собственно, люди мне сообщают: только то, что они хотят, чтобы я услышал, или то, что мне надо знать?» Кейлову пришла в голову мысль насчет такой автономной телефонной линии задолго до того, как он стал руководителем. «Очень часто мне было что сказать, но мой непосредственный начальник не давал мне и рта раскрыть, потому что жаждал единоличной славы, – вспоминал Кейлов. – А может, он просто этого не одобрял, но так или иначе, с одной стороны, у меня было достаточно хороших идей, а с другой – я не мог пробить стену его единовластия… Кто знает, что послужит источником следующей блестящей идеи?»

Телефонная линия, по мнению Кейлова, «работает лучше, чем хождение администрации в народ, поскольку людей может пугать мысль, что их увидят разговаривающими с ведущим руководителем, или они слишком стеснительны, чтобы даже приблизиться к нему. А телефонная линия предоставляет свободу действий и конфиденциальность, которые способствуют открытому – и, я бы даже сказал, смелому – общению».

Такие открытые каналы приносят определенную пользу. Например, короткая записка в ящике Эделстона, опущенная туда каким-то рядовым сотрудником, который никогда с ним лично не общался, принесла компании ежегодную экономию в размере полумиллиона долларов.

Идея, предложенная простым экспедитором, состояла в том, чтобы удерживать тариф на почтовые отправления компании в пределах четырех фунтов. При уменьшении на одну восьмую размера книг, которые компания высылала по почте, совокупные сбережения оказались чрезвычайно высокими.

Создание атмосферы открытости – далеко не пустяк. Чаще всего американские рабочие и служащие жалуются на плохую коммуникацию с руководством; две трети из них говорят, что это мешает им выполнять свою работу наилучшим образом.

«Я бы сказал, что вы раскрываете ценные качества людей, когда открыто общаетесь с ними, – заметил в разговоре со мной Марк Лоэр, директор-распорядитель компании Salomon Smith Barney. – Устанавливая с кем-то открытое общение, вы обретаете возможность получить от них большее: их энергию и творческое отношение к работе. Если же вы этого не делаете, они начинают ощущать себя «винтиками» в машине, обманутыми и несчастными».

Настроение и значение

«Моя “хозяйка” скрывает свои эмоции, – жаловался аккаунт-менеджер рекламного отдела компании с годовым доходом 2 миллиарда долларов, работающий со средствами массовой информации. – Она никогда не хвалит то, что я делаю. Недавно я убедил по-настоящему крупного рекламодателя удвоить общий объем вложений в рекламу, что составило около трехсот тысяч долларов в год. И когда я сообщил ей об этом, она вместо того, чтобы сказать: “Вы потрудились на славу”, сухо бросила: “Они, конечно, приняли ваше предложение – это отличная сделка”. У нее был совершенно бесстрастный голос, в нем не слышалось ни теплоты, ни восторга. А потом она просто удалилась. Когда я рассказал другим менеджерам по продажам о своей удаче, они поздравили меня. Это была крупнейшая сделка, которую мне когда-либо

удавалось заключить, а моя “хозяйка” даже не признала, какую работу мне пришлось проделать ради всего этого…»

Аккаунт-менеджер продолжил: «Я начал думать, что, должно быть, что-то делаю не так, но, оказывается, такое же чувство возникало из-за нее у многих людей. Она никогда не обнаруживает никаких положительных эмоций и никогда никого не поощряет – ни мелочами, ни чем-то большим… Наша рабочая группа продуктивна, но мы чувствуем, что нас ничто не связывает с нашим руководителем».

Владение мастерством коммуникации составляет основу всех навыков общения. В группе управляющих «звездных» работников разительно отличает от посредственных или плохих именно компетентность в коммуникациях. Отсутствие этой способности, как, например, у «хозяйки» из данного примера, может подорвать моральный дух подчиненных.

Умение хорошо слушать – как ключ к эмпатии – является важнейшей составляющей коммуникативной компетентности. В среднем каждый третий человек оценивает своих коллег по способности слушать, подразумевающей широту взглядов, стремление дать совет, умение задавать дельные вопросы и не перебивать собеседника. Неудивительно, что способность слушать принадлежит к числу наиболее часто преподаваемых деловых навыков.

Для хорошей коммуникации необходимо владение своими настроениями. В результате исследования, проведенного с участием 130 руководителей и управляющих, выяснился такой факт: то, насколько хорошо люди справлялись со своими эмоциями, определяло, в какой степени окружающие предпочитали иметь с ними дело. Ключевыми качествами в отношениях с коллегами и подчиненными были спокойствие и терпение. Боссы также предпочитали иметь дело со служащими, не проявлявшими по отношению к ним излишней агрессивности.

Неважно, в каком настроении мы пребываем; задача заключается в сохранении спокойствия и сдержанности. Стремление к нейтральному настроению – вот лучшая стратегия в ожидании делового общения с кем-либо хотя бы потому, что оно приводит нас в ровное эмоциональное состояние и позволяет приспособиться ко всему, чего потребует ситуация. Это напоминает перевод рычага переключения передач автомобиля в нейтральное положение, чтобы было легче включить задний ход, низкую или высокую передачу в соответствии с эмоциональным рельефом местности. В нейтральном настроении мы готовы к большей включенности и полному присутствию, а не к эмоциональной отчужденности.

Умение сохранять спокойствие

Оказаться вовлеченным в бурю эмоций – значит воздвигнуть серьезное препятствие на пути к гармоничному взаимодействию. Если мы заговорим с кем-то под влиянием любых сильных эмоций, наш собеседник, скорее всего, станет воспринимать нас так, будто мы недоступны или, по выражению социолога Ирвинга Гоффмана, пребываем «в отсутствии», то есть поддерживаем тему разговора, но думаем явно о чем-то другом.

Способность «сохранять спокойствие» помогает нам на время отогнать свои заботы и посторонние мысли, не теряя гибкости собственных эмоциональных реакций. Это свойство востребовано повсюду, даже в тех культурах, где в некоторых ситуациях спокойствию предпочитают экзальтацию. Люди, остающиеся собранными в чрезвычайной ситуации или в присутствии человека, которым овладели паника либо сильное душевное волнение, обладают успокаивающим чувством самоконтроля, легко и свободно вступают в разговор и органично его продолжают. Напротив, люди, «отягощенные» собственными эмоциями, гораздо хуже улавливают требования текущего момента.

Исследование с участием руководителей среднего и верхнего уровней показало, что те из них, кто получил высшую оценку как коммуникатор, умеют вести себя спокойно и сдержанно, проявляя терпение независимо от своего эмоционального состояния. Они подав-

ляют порывы собственных чувств, причем иногда очень бурные, чтобы оставаться полностью доступными для собеседников. В результате такие руководители получают возможность воспользоваться временем, необходимым для сбора важной информации, и найти способ оказать любую помощь, включая предоставление конструктивной обратной связи. Вместо того чтобы все отвергать или критиковать, они стараются точно указать, что идет хорошо, а что плохо, как сохранить нормальный ход событий или исправить ситуацию, если что-то идет не так. Они держат свои эмоции под контролем, сохраняя спокойствие, чтобы без предубеждения слушать все, что им говорят, тонко настраивая свои ответные реакции и никогда не руководствуясь принципом «сойдет и так».

Экстраверт, который представляет собой нечто выдающееся в социальном плане, совсем не обязательно является человеком, искусным в коммуникации. А то, из чего складывается эффективная коммуникация в одной культуре или социальной обстановке, может с треском провалиться в другой.

Иногда эффективное взаимодействие подразумевает разыгрывание присутствия без нажима. Так, на элитном курорте юго-запада США повышенный уровень экстравертности персонала дал сугубо отрицательный эффект. В такой роскошной обстановке всех чересчур болтливых и общительных собеседников гости воспринимали как назойливых. Люди приезжали туда ради уединения, так что от обслуживающего персонала курорта требовалось быть дружелюбными и готовыми при необходимости прийти на помощь, но во всех других отношениях они должны были оставаться совершенно незаметными.

УМЕНИЕ УЛАЖИВАТЬ КОНФЛИКТЫ

Ведение переговоров и устранение разногласий

Люди, обладающие этой компетенцией:

- умеют дипломатично и тактично обращаться с трудными людьми, справляясь с напряженными ситуациями;
- замечают потенциальный конфликт, предают гласности противоречия и способствуют их устранению;
- поощряют дебаты и откровенные обсуждения;
- «дирижируют» принятием решений, при которых не проигрывает ни одна из сторон.

«Один банкир вознамерился продать инвесторам компанию по производству меди, и ему потребовался исследователь, сведущий в горном деле, чтобы изложить суть предложения на бумаге, благодаря чему он смог бы убедить агентов по сбыту протолкнуть эту сделку. Но исследователь, от которого ждали выполнения данной работы, сразу же отказался наотрез, чем сильно расстроил банкира. Я был руководителем отдела научных исследований, поэтому банкир выразил именно мне свое недовольство, – рассказывал Марк Лоэр из компании Salomon Smith Barney. – Конечно же, после этого я отправился к исследователю, который объявил мне, что потрясен таким предложением. Он и так уже работал по семьдесят-восемьдесят часов в неделю, к концу месяца должен был закончить исследование восемнадцати компаний, делал по сотне телефонных звонков в день, постоянно ездил на совещания в Бостон, а составление этого отчета заняло бы у него еще сорок часов. Тем не менее после нашей беседы он вернулся к банкиру, объяснил ему, насколько завален работой, но добавил: “Если вы хотите, чтобы я это сделал, я сделаю”.

Когда банкир понял, в каком затруднительном положении находится исследователь, он решил найти другой способ добиться выполнения нужной ему работы. Однако из-за этого мог разразиться серьезный скандал. Все были так заняты и завалены делами, что их способность

слушать других практически сводилась к нулю. Каждый был склонен считать, что занят больше других, а потому сразу выдвигал свои категорические требования.

Очень трудно заставить людей перестать торопиться и стать хорошими слушателями. Речь идет не о том, чтобы просто быть любезным: пока вы не научитесь хорошо слушать, пока не почувствуете, через что проходит другой человек, вы не сможете сделать разумное предложение и порекомендовать собеседнику то, что он купит».

Одним из талантов людей, опытных в разрешении конфликтов, является умение обнаруживать неприятность в тот момент, когда она только назревает, и принимать меры к тому, чтобы успокоить всех, кого касается данная ситуация. В этом деле, как указывает Лоэр, решающая роль принадлежит искусству слушать и сопереживать: стоило инвестиционному банкиру понять точку зрения исследователя, как он стал более сговорчивым – и конфликт разрешился.

Подобные дипломатичность и тактичность принадлежат к числу качеств, необходимых для достижения успеха в профессиях, требующих деликатного подхода, таких как аудиторская деятельность, охрана правопорядка, посреднические услуги… или любая другая работа, связанная с тем, что люди, попадая в затруднительные обстоятельства, зависят друг от друга. Одной из компетенций, необходимой для ревизоров по вопросам начисления налогов, правительство США считает умение занять непопулярную позицию таким образом, чтобы не вызвать враждебности ни с чьей стороны и не унизить чувство собственного достоинства другого лица. Эта компетенция называется тактичностью. Руководство компании American Express более всего ценит в своих финансовых советниках способность определять потенциальные источники конфликта, быть ответственными за свои действия, уметь принести извинения, если это потребуется, и без предубеждения вступать в обсуждение точки зрения любого человека.

Разгадывание знаков

Шарлин Барщевская после нескольких месяцев переговоров наконец-то убедила китайское правительство дать согласие принимать более строгие меры против пиратства в отношении американских фильмов, компакт-дисков и компьютерного программного обеспечения. Как? А вот как: Барщевская отказалась принять якобы «окончательное» предложение китайской стороны, которое оказалось всего лишь одним из многих. По ее мнению, не одно из них не отвечало предъявляемым требованиям. Однако на этот раз глава китайской делегации поблагодарил ее за работу, пообещал дать ответ позже, а потом выпрямил спину и слегка пожал плечами. Этот простой жест означал, что она убедила их в необходимости совместных действий.

В тот день Барщевская внимательно изучала лица людей, сидящих напротив, и ощущала меньше сарказма, чем во время прежних бесконечных, утомительно-тягостных встреч. Но на этом совещании эмоции поутихли, да и вопросов поубавилось: налицо была разительная перемена – больше не ощущалось напряженной атмосферы первых раундов переговоров с их агрессивным, вызывающим диалогом.

Барщевская, по всей видимости, правильно разгадала эти едва уловимые сигналы: сегодня китайская делегация прекратила сражение и изъявила желание заключить торговое соглашение, которое впоследствии и было подписано обеими сторонами.

Способность «считывать» чувства противной стороны во время переговоров имеет решающее значение для достижения успеха. Вот как высказывается по поводу обсуждения условий контрактов один из моих адвокатов, Роберт Фридман: «Это главным образом психологический момент. Контракты связаны с эмоциями – тут имеет значение не только то, что выражают слова, но и то, что стороны думают о них и как к ним относятся».

Люди, в совершенстве овладевшие искусством заключения соглашений, осознают остроэмоциональный характер любых переговоров. Лучшие переговорщики умеют улавливать,

какие именно из обсуждаемых вопросов наиболее важны для другой стороны, и любезно уступают в них, одновременно отыгрывая свои позиции в тех пунктах, которые не имеют для нее такого значения. А это требует эмпатии.

Искусство ведения переговоров, безусловно, имеет значение для достижения превосходства в таких сферах деятельности, как правоведение и дипломатия. Но эти способности нужны в известной степени всем, кто работает в организациях; люди, умеющие разрешать конфликты и предотвращать скандалы, представляют собой тот тип миротворцев, который жизненно необходим любой компании.

В некотором смысле переговоры можно рассматривать как упражнение в совместном решении проблемы, поскольку конфликт является «заслугой» обеих сторон. Основанием для переговоров, безусловно, служит то, что у каждой из сторон есть собственные конкурирующие интересы и точка зрения; каждая из них хочет убедить другую уступить ее просьбам. Но сам факт согласия на переговоры подтверждает, что проблема является общей для обеих сторон, а потому может быть найдено взаимоудовлетворяющее решение. В этом смысле переговоры превращаются в совместное, а не соревновательное предприятие. В самом деле, как указывает Герман Келман, психолог из Гарвардского университета, специализирующийся на этой теме, процесс переговоров сам по себе восстанавливает сотрудничество между конфликтующими сторонами. Совместное решение проблем преобразует их взаимоотношения.

Такой подход требует от каждой из сторон умения понять не только точку зрения другой стороны, но и ее потребности или опасения. Подобная эмпатия, по мнению Келмана, заставляет каждую из сторон «эффективнее оказывать влияние на другую сторону, к собственной выгоде, когда одна сторона откликается на нужды другой, иными словами, находить направления, на которых оба участника процесса имеют возможность выиграть».

Каналы ведения переговоров

Переговоры, главным образом неофициальные, происходят постоянно. Возьмем, к примеру, переговоры между производителем и магазинами розничной торговли, реализующими его продукцию. «Меня лишили возможности торговать одной из наших главных серий женских ювелирных украшений, – объяснял владелец модной лавки. – Я хотел заключить более выгодное соглашение с дистрибьютором, ведь мы были для них отличным рынком сбыта. Но он получил лучшее предложение от магазина на другом конце города. Поэтому я сделал контрпредложение. Но тут другой магазин перехватил моего постоянного клиента, к тому же компании-дистрибьютору нужна была только одна торговая точка в нашем городке. Так что теперь мне не везет».

Подобные каналы распределения необходимы для простого выживания производителя. Точно так же розничные торговцы, формируя свой ассортимент, зависят от производителей. Но у каждой из сторон есть множество вариантов выбора. В результате идут непрекращающиеся переговоры по таким вопросам, как размеры наценок, сроки платежей и своевременность поставок.

Большинство «канальных взаимоотношений» оказываются длительными и приносят обоюдную выгоду. Но при любых длительных отношениях проблемы никуда не уходят – они тлеют где-то в глубине, на медленном огне и время от времени вырываются на поверхность. Когда же они наконец обнаруживают себя, обе стороны конфликта – например, производитель и розничный торговец – обычно приступают к переговорам в одном из трех вариантов. Первый вариант – это разрешение проблемы, когда и те, и другие стараются найти выход, который станет оптимальным для обеих сторон; второй вариант – компромисс, когда обе стороны практически в равной степени идут на уступки независимо от собственных интересов; и третий вариант – агрессия, когда одна сторона заставляет другую пойти на односторонние уступки.

Результаты опроса закупщиков универмагов, каждый из которых оперировал товарами на сумму от 15 до 30 миллионов долларов, показали, что стиль переговоров позволяет точно судить о качестве взаимоотношений между производителем и розничным торговцем. Так, можно с уверенностью утверждать, что если переговоры принимают агрессивный характер, а угрозы и требования поочередно сменяют друг друга, это служит дурным предзнаменованием для будущих отношений; закупщики выходят из переговоров озлобленными и неудовлетворенными, часто сокращая в своем ассортименте линейку товаров неуступчивого производителя. Напротив, отношения сторон, в которых нет места агрессивности, а вопросы решаются путем компромисса или мирного урегулирования проблем, сохраняются намного дольше.

Яд, заключенный в угрозах и требованиях, отравляет живую воду переговоров. Как показывает опрос, даже если одна сторона намного сильнее другой, великодушие и благородство в конечном счете могут оказаться выигрышной стратегией, особенно если стороны хотят сохранить длительные деловые отношения. Поэтому в ситуации, когда розничный торговец полностью зависел от единственного производителя, переговоры чаще всего все равно носили непринужденный характер. Следовательно, при желании установить длительные прочные взаимоотношения, осознавая обоюдозависимость обеих сторон, можно достичь той атмосферы сотрудничества, которая всегда будет работать во благо.

Уладить конфликт… но только творческим путем

Однажды вечером Линда Лантьери неторопливо шла по улице одного из безлюдных и опасных кварталов, по обеим сторонам которой в одну линию вытянулись заброшенные, заколоченные досками дома, как вдруг ее окружили трое неизвестно откуда взявшихся парней лет по четырнадцать. Один вытащил из кармана нож, в свете фонаря сверкнуло четырехдюймовое лезвие. Кольцо вокруг нее стало медленно сжиматься.

– А ну выкладывай деньги! И поживей! – прошипел парень с ножом.

Страшно испугавшись, Лантьери все же сумела быстро взять себя в руки, сделала несколько глубоких вздохов и спокойно ответила:

– Мне что-то не по себе… Знаете, ребята, вы слегка нарушили мое пространство. Не могли бы вы немного отодвинуться?

Выговаривая последнюю фразу, она постаралась по возможности оценить обстановку… и, к своему изумлению, увидела, как три пары теннисных туфель сделали несколько шагов назад.

– Спасибо, – поблагодарила она и продолжила: – А теперь, будьте любезны, повторите то, что вы мне сказали, хотя, надо признаться, этот нож меня немного беспокоит. Не могли бы вы его убрать?

После продолжительного молчания и колебаний подросток все же положил нож в карман.

Быстро достав из сумки кошелек, Лантьери вынула из него двадцатидолларовую бумажку, перехватила взгляд парня с ножом и спросила:

– Кому я должна это отдать?

– Мне, – ответил он.

Посмотрев на его приятелей, она осведомилась, согласны ли они с таким решением. Один из двоих кивнул.

– Отлично, – сказала она, протягивая главарю купюру. – А теперь сделаем так: я останусь здесь, а вы уйдете.

С озадаченным видом подростки медленно двинулись прочь, поглядывая через плечо на Лантьери, спокойно стоявшую на месте… а потом бросились бежать. Подумать только, *они* убегали от *нее*!

В некотором смысле в этом маленьком чуде с обменом ролями нет ничего удивительного: Лантьери – создатель и руководитель Программы творческого разрешения конфликтов со штаб-квартирой в Нью-Йорке, сотрудники которой успешно организуют преподавание этих навыков в школах. Лантьери давно углубилась в тонкости ведения переговоров и умения мирным путем улаживать конфликты. Хотя она осваивала свое дело как учительница – в то время, когда работала в одной из школ Гарлема неподалеку от безлюдного квартала, – теперь обучает этому других людей в более чем четырехстах школах по всем Соединенным Штатам.

Лантьери делает больше чем просто привносит творческий воспитательный элемент в разрешение конфликтов: прежде всего, она убеждает членов скептически настроенных школьных советов одобрить ее программу. Более того, как-то деятельность школьного совета в одном калифорнийском городке была фактически парализована ожесточенным препирательством двух фракций. И тогда обе враждующие стороны, поразившись степени мастерства Лантьери в деле ведения переговоров и отчаявшись достичь компромисса в своем споре, попросили ее приехать, чтобы помочь им преодолеть раскол.

Виртуозное поведение Лантьери во время встречи с подростками иллюстрирует некоторые классические шаги, которые нужно предпринять для того, чтобы погасить конфликт:

- вначале надо успокоиться, настроиться на свои чувства и выразить их;
- высказать готовность к решению спорного вопроса, обсудив его, а не раздувая с усиливающейся агрессивностью;
- изложить свою точку зрения в нейтральных выражениях, а не тоном человека, любящего спорить;
- постараться совместными усилиями найти справедливые пути решения спорного вопроса, которые окажутся приемлемыми для обеих сторон.

Эти стратегии перекликаются с методиками, предложенными экспертами из Гарвардского центра по ведению переговоров для выработки решений, от которых выигрывают обе стороны. Но хотя следование этим стратегиям и может показаться простым делом, такое блестящее применение их на практике, какое продемонстрировала Лантьери, требует предварительного развития многих эмоциональных компетенций: самоосознания, уверенности в себе, самоконтроля и эмпатии. Помните, что эмпатия вовсе не должна заставлять вас из сочувствия уступать требованиям другой стороны: понимание того, что чувствует другой человек, еще не означает согласия с ним. Но «отсечение» эмпатии ради проведения жесткой линии может привести к поляризации конфликта и тупиковой ситуации.

ЛИДЕРСТВО

Умение воодушевлять и вести за собой отдельных людей и целые группы

Люди, компетентные в этом отношении:

- ясно выражают свои мысли, воодушевляя людей разделить коллективную точку зрения и миссию;
- в случае необходимости вызываются взять на себя руководство независимо от занимаемой должности;
- руководят работой других, не снимая с них ответственности;
- убеждают личным примером.

Рассмотрим поучительный пример разительного контраста в стиле руководства. Перед нами два управленца. С одной стороны, Рональд Аллен, бывший генеральный директор авиатранспортной компании Delta Airlines, с другой – Джералд Гринстайн, бывший генеральный директор авиакомпании Western Airlines и Burlington Northern[28].

---

[28] Берлингтонская Северная железная дорога. *Прим. ред.*

Гринстайн, юрист по образованию, был настоящим виртуозом по части налаживания отношений с людьми и использования этой эмоциональной настройки для убеждения других. Заняв пост генерального директора Western Airlines в 1985 году, как раз в то время, когда компания испытывала серьезные финансовые затруднения, он сотни часов проводил в кабинах экипажей, за стойками регистрации пассажиров, в отделениях оформления и обработки багажа, стремясь лучше узнать своих сотрудников.

Выстроеннные им взаимоотношения сыграли решающую роль, когда он постарался убедить рабочих и служащих Western Airlines согласиться на снижение зарплаты и уступки в отношении правил внутреннего распорядка, объяснив сотрудникам, что это делается ради создания платежеспособной компании, в которой их участие будет гораздо более весомым. Получив согласие персонала, Western Airlines упрочила свое положение и стала получать большую прибыль, в результате чего через два года Гринстайн сумел продать авиакомпанию Delta за 860 миллионов долларов.

В 1987 году он стал генеральным директором Burlington Northern, еще одной убыточной компании, и снова пустил в ход свою магию межличностного общения. Он сформировал группу из рабочих-технарей, секретарей офисов и представителей поездных бригад, которых привезли самолетами со всех концов страны в штаб-квартиру компании в Форт-Уэрте, чтобы они пообедали с ним. Кроме того, Гринстайн лично проехал по всем железнодорожным маршрутам компании, общаясь с бригадами и все это время стараясь – причем вполне успешно – убедить их поверить его планам снижения зарплаты.

Близкий друг Гринстайна так высказался о его стиле руководства: «Чтобы быть жестким, не обязательно быть сукиным сыном».

Когда Гринстайн взял на себя руководство железнодорожной компанией, на ней висел долг в 3 миллиарда долларов. Но он сумел полностью все изменить, и в 1995 году в результате покупки Santa Fe Pacific создал крупнейшую в США железнодорожную сеть.

А теперь обратимся к Рональду Аллену, уволенному правлением авиаперевозчика Delta Airlines с поста генерального директора в апреле 1997 года, еще в то время, когда компания имела рекордные прибыли. Аллен поднимался по служебной лестнице от должности к должности и в 1987 году стал генеральным директором, взяв бразды правления в свои руки как раз в тот момент, когда уменьшилось государственное вмешательство в дела авиатранспортных компаний. Его стратегический план заключался в обеспечении большей конкурентоспособности компании в мировом масштабе. В 1991 году он купил только что обанкротившуюся компанию Pan American World Airways[29] ради доступа к ее европейским маршрутам. Как выяснилось, это был просчет, обременивший компанию Delta огромным долгом как раз тогда, когда отрасль переживала стремительное падение прибыли. На протяжении трех лет, последовавших за приобретением Pan Am, компания Delta, в прошлом всегда рентабельная, все глубже влезала в долги, ежегодно увеличивая их на 500 миллионов долларов.

Но даже не это катастрофическое решение стоило Аллену его кресла. Он отреагировал на тяжелые времена тем, что стал жестким, почти безжалостным боссом. Аллен прославился оскорбительным обращением с «мелкой сошкой» – своими подчиненными, которых распекал на глазах у других сотрудников. Он беззастенчиво заткнул рот оппозиции из числа руководителей высшего ранга и даже заставил заменить главного финансового директора – единственного человека, который открыто спорил с ним по поводу приобретения компании. Другой руководитель высшего ранга (с которым Аллен состязался в свое время за место генерального директора) объявил, что уходит, чтобы стать президентом компании Continental Airlines. И тогда Аллен, по слухам, потребовал от этого руководителя вернуть ключи от служебной машины,

[29] Более известна как Pan Am. *Прим. ред.*

которая стояла на корпоративном паркинге, предоставив ему искать другой способ вернуться домой.

Помимо такой мелочности, главной ошибкой Аллена было проводимое им жестокое сокращение штатов. Он ликвидировал двенадцать тысяч рабочих мест, лишив работы примерно треть от общего числа сотрудников компании Delta; некоторые должности были, как говорится, тепленькими местечками, но многие другие составляли как раз мускулы, костяк и нервы организации. После этих серьезных сокращений произошло падение некогда вызывавших зависть рейтингов обслуживания клиентов. Внезапно на Delta обрушился поток жалоб – на все, начиная с грязных салонов самолетов или вылетов с опозданиями и заканчивая пропавшим багажом. Вместе с лучшей частью того, что было в компании, Аллен выжал из нее дух.

Работники Delta были в шоке. Никогда прежде в компании не обращались с ними так жестоко и грубо. Неуверенность в будущем и раздражение достигли предела. Но даже после того как прибыль компании благодаря сокращениям персонала удалось вернуть на прежний уровень, массовый опрос двадцати пяти тысяч оставшихся рабочих и служащих показал, что одни из них настроены весьма скептически, другие сильно напуганы, а добрая половина крайне враждебно относится к стилю руководства Аллена.

В октябре 1996 года Аллен публично признал, что его драконовская кампания по снижению затрат имела ужасающие последствия для персонала компании Delta. Но заключил он свою речь словами: «Так тому и быть», которые стали боевым кличем протестующих работников. Вскоре бляхи с надписью «Так тому и быть» красовались на форменной одежде пилотов, бортпроводников и механиков.

Имея перед собой готовый к подписанию контракт с Алленом, правление Delta решило проверить, как, помимо цифр, обстоят дела с моральным климатом в компании. Репутация Delta как авиаперевозчика с отличным сервисом оказалась основательно подмоченной, талантливые руководители покидали стены компании, и в довершение ко всему моральное состояние коллектива было хуже некуда.

В результате правление, возглавляемое не кем иным, как Джералдом Гринстайном, приступило к действиям. В результате принятых мер Аллен, человек, чья власть некогда была столь велика, что он пользовался правами председателя, генерального директора и президента, в пятьдесят пять лет оказался на улице, главным образом из-за того, что убивал душу компании.

Руководство как подпитка энергией

Две одинаковые истории, но с разным концом, наглядно демонстрируют, что искусство руководства состоит в том, каким образом человек осуществляет перемены, а не просто в самих переменах. Оба руководителя прошли через мучительный процесс сокращения расходов, однако один действовал так, что сумел сохранить преданность и высокий моральный дух работников, а другой деморализовал и восстановил против себя весь персонал.

Искусный руководитель-лидер настроен на то, чтобы вовремя уловить незаметные на первый взгляд подводные течения эмоций, пронизывающих группу, и суметь расшифровать результаты влияния собственных действий на эти течения. Руководители-лидеры укрепляют доверие к себе единственным способом: они ощущают эти коллективные, не выражаемые словами чувства и четко формулируют их для группы или молча показывают группе своим поведением, что понимают ее. В этом смысле руководитель-лидер представляет собой зеркало, в котором группа видит свои переживания.

Но вместе с тем такой руководитель является и главным источником общей эмоциональной атмосферы в организации. Воодушевление, излучаемое лидером, может заставить всю

группу действовать в нужном направлении. Биргитта Вистранд, генеральный директор одной шведской компании, сформулировала это так: «Руководство питает энергией».

Такая передача эмоциональной энергии позволяет руководителям-лидерам быть вожаками организации, определяющими курс и направление движения. Например, когда Лу Герстнера приглашали в IBM на должность генерального директора, он знал, что ему придется преобразовать культуру этой компании ради ее спасения. А это такое дело, которое, как заметил Герстнер, «нельзя провернуть с помощью служебных записок. Вы должны апеллировать к эмоциям людей, а они должны поверить в это всем сердцем и нутром, а не только умом».

Способность лидеров добиться такой веры отчасти зависит от того, как эмоции движутся и живут внутри самой группы. Из вышесказанного уже понятно, что они всегда распространяются от самого экспрессивного человека в группе. Но замечено, что лидеры развивают и совершенствуют способность передавать эмоции, поскольку люди в группе большую часть времени смотрят именно на них. Такое внимание усиливает влияние настроения лидера на группу. Даже незначительное изменение выражения лица или тона голоса очень сильной личности может оказать намного большее влияние на людей, чем мелодраматические демонстрации чувств менее сильной личности.

Люди не только обращают больше внимания на лидеров, но и склонны подражать им. Корпоративные легенды гласят, что служащие компании Microsoft раскачиваются взад и вперед, когда обдумывают или обсуждают какой-либо вопрос на собрании, тем самым невербально выказывая благоговение перед привычкой Гейтса. Подобное подражание представляет собой бессознательную демонстрацию преданности и настроенности на самую сильную личность в группе.

Во время своего пребывания на посту президента[30] Рональд Рейган пользовался репутацией «великого коммуникатора». Эмоциональная мощь харизмы профессионального актера Рейгана была выявлена в процессе изучения влияния выражений его лица на выражения лиц слушателей во время предвыборных дебатов с его противником Уолтером Мондейлом. Когда Рейган улыбался, люди, наблюдавшие за ним – даже в видеозаписи, – как правило, также начинали улыбаться; когда он хмурился, они делали то же самое. Потерпевший поражение на выборах Мондейл не оказывал такого эмоционального влияния на зрителей, даже симпатизировавших его взглядам.

Но у той легкости, с которой эмоции передаются от лидера всей группе, есть и обратная сторона. Как гласит старая поговорка, «рыба гниет с головы». Жестокое, бесцеремонное или деспотичное руководство деморализует группу. Биргитта Вистранд пользуется термином «недержание эмоций» для обозначения продвижения деструктивных эмоций сверху вниз. «Руководитель, который находится в состоянии эмоционального расстройства, истощает силы других людей, вызывая у них тревогу, подавленность или гнев», – утверждает она.

С другой стороны, наиболее успешные лидеры обнаруживают большой запас положительной энергии, которая распространяется на всю организацию. И чем позитивнее настроение лидера группы, тем позитивнее настроены, больше готовы прийти на помощь и сотрудничать все члены его группы.

В целом эмоциональная харизма зависит от трех факторов: переживания сильных эмоций, способности убедительно выражать эти эмоции и того, что человек является передатчиком, а не приемником эмоций. Очень экспрессивные люди общаются с помощью выражений лица, модуляций голоса, языка жестов – то есть всего тела. Эта способность позволяет им волновать, воодушевлять и увлекать других людей.

Способность передавать эмоции убедительно, как будто прямо от сердца, требует, чтобы руководитель был предельно честен в передаваемой информации. Искренняя вера в эмоци-

---

[30] Соединенных Шататов Америки. *Прим. ред.*

ональное сообщение – вот что отличает харизматичного лидера от своекорыстных манипуляторов. Такие манипуляторы умеют какое-то время лицедействовать и притворяться, но им гораздо труднее убедить сторонников в своей искренности.

Цинизм ослабляет силу убеждения, и чтобы стать харизматичным выразителем идей, лидер должен действовать на основе подлинной убежденности.

Инструментарий компетентности лидера

Каждая эмоциональная компетенция взаимодействует с другими, и в наибольшей степени это выражается в умении управлять. Лидер выполняет свою задачу, имея в распоряжении целый инструментарий личных навыков и умений. Результаты проведенного мной анализа множества разных профессий показали, что эмоциональная компетентность обычно включает в себя примерно две трети составляющих «звездного» исполнения работы. А в работе выдающихся лидеров эмоциональные компетенции – в противоположность техническим или познавательным – составляют от 80 до 100 процентов всех навыков и способностей, которые руководство большинства компаний считает главными для достижения успеха.

Мэтью Юхтер, председатель Американского общества профессиональной подготовки и развития, придерживается того же мнения: «Лидерство – это почти сплошь эмоциональная образованность, особенно когда речь идет о понимании различия между тем, как поступают управляющие и как – лидеры… в процессе отстаивания своей точки зрения, определения собственных приоритетов или достижения целей в партнерстве с другими».

Для большинства успешных главных исполнительных директоров существуют три основных блока компетенций. Два из них подпадают под категорию эмоционального интеллекта. Первый набор составляют личные компетенции, такие как стремление к достижению цели, уверенность в себе и преданность; второй объединяет социальные компетенции: влиятельность, понимание политической обстановки и эмпатию. Такой широкий диапазон способностей отличает наиболее ярких и эффективных главных исполнительных директоров различных компаний Азии, американского континента и Европы, доказывая, что особенности, присущие выдающимся лидерам, не имеют ни культурных, ни государственных границ.

Компетенции главных исполнительных директоров, составляющие третий блок, носят исключительно познавательный характер: они стратегически мыслят, ведут поиск информации сразу по всему фронту и всегда применяют на практике сильно развитую способность генерировать идеи, то есть концептуальное мышление.

Из данных анализа деятельности лидеров пятнадцати самых крупных корпораций, упомянутых в главе 2, следует, что выдающихся личностей отличает способность видеть масштабную картину событий, распознавать значимые факты в беспорядочном потоке информации и заглядывать далеко в будущее.

Кроме того, настоящие лидеры идут на шаг впереди, включая эмоциональные реалии в свое видение ситуации, наделяя таким образом стратегию смыслом и повышая ее эффективность. Эмоциональный интеллект позволяет таким людям объединять все эти элементы в единое целое, создавая вдохновенное и красочное полотно событий.

Настоящие лидеры, по словам Роберта Каплана из Центра творческого лидерства, «обладают почти магической способностью вворачивать словечки и излагать повестку дня организации наглядно, захватывающе, незабываемо». Иными словами, они возбуждают воображение людей и воодушевляют их к действиям в желаемом направлении. Для этого требуется нечто большее, чем простая способность вдохновлять и вести за собой.

Славные парни приходят к финишу первыми

Исследование способности руководителя задавать положительный – или отрицательный – эмоциональный тон в организации было предпринято в структурах Военно-морского флота США, где существуют стандартные критерии превосходного выполнения обязанностей: ежегодные награды присуждаются действующим наиболее эффективно, самым надежным и лучше всех подготовленным эскадрам. При масштабном сравнении «звездных» и средних команд обнаружились показательные различия в эмоциональном тоне, который задается их офицерами, занимающими командные должности. Оказалось, что лучшими командами руководили… нет, вовсе не такие типы, как капитан Ахав, терроризировавший свою команду, а… ну, как бы это сказать… славные ребята.

Непревзойденным лидерам удавалось приводить в равновесие личный стиль руководства, ориентированный на людей, с главенствующей ролью командира. Они без колебаний брали на себя ответственность, были решительными, уверенными в себе и собранными. Но самое большое различие между средними и исключительными лидерами заключалось в их эмоциональном стиле. Самых успешных лидеров отличали такие более ярко выраженные свойства, как позитивный настрой, отзывчивость, экспрессивность, неординарность, сердечность, общительность (они даже улыбались больше), дружелюбие, демократичность и готовность к сотрудничеству. Они внушали большую симпатию, «с ними было интересно», они лучше умели оценивать людей по достоинству, вызывали большее доверие и даже были более мягкими, чем лидеры средней руки.

Напротив, заурядные офицеры военно-морских сил олицетворяли собой классический стереотип военного надсмотрщика. Они были привержены букве устава и больше походили на отрицательных героев, демонстрируя грубость, неодобрение и эгоцентризм. По сравнению с талантливыми командирами посредственные обнаруживали больший авторитаризм и склонность к проверкам, большую властность и расчетливость, были более замкнутыми и эгоистичными, испытывали потребность чаще доказывать свою правоту. Они руководили по всем правилам, согласно уставу. Пользуясь своим служебным положением, они насаждали культ грубой силы. Но подобные методы не срабатывали даже среди военных, где такой эмоциональный стиль мог бы показаться как нельзя более уместным.

Залповый эффект лидерства

Общий эмоциональный настрой, заданный лидером, с поразительной точностью распространяется вниз. Если проанализировать последовательно расположенные уровни иерархии организации – сверху вниз, то можно заметить, что данный эффект очень напоминает набор русских матрешек, когда одна матрешка находится внутри другой, а самая большая вмещает всех остальных.

Наиболее очевидно это проявляется в военных иерархиях, где, как показывают результаты упомянутых выше исследований, самые успешные лидеры были сердечными, общительными, экспрессивными, демократичными и заслуживающими доверия, причем таковыми были офицеры всех рангов, хотя эти качества проявлялись у них в меньшей степени, чем у главнокомандующего. Менее результативные командиры, напротив, были суровыми и резкими, отчужденными и раздражительными, чаще прибегали к порицанию, выказывали приверженность букве устава и явное нежелание сотрудничать. Им под стать оказались и их подчиненные.

В то время как заурядные командиры стараются быть незаметными, лучшие часто совершают обходы, и в процессе бесед с подчиненными расспрашивают их о семьях или обсуждают разные вопросы личного характера. Они не делают секрета из того, что хотят быть в курсе

всех дел своих подчиненных, создавая атмосферу открытости, которая значительно облегчает общение. Такой двусторонний канал связи поощряет членов команды рассказывать обо всем своим начальникам.

В тех воинских частях, которыми командовали заурядные офицеры, военнослужащие, подчиняющиеся им, неохотно передавали наверх новости, особенно плохие, потому что представители высшего командования часто «взрывались», выслушав дурные вести, и вместо того чтобы делегировать полномочия на низший уровень, сами включались в микроуправление.

Конечно, лучшие офицеры были максимально ориентированы на выполнение задач и сразу же объявляли выговор подчиненным, действия которых угрожали четкому исполнению обязанностей согласно уставу, но проявляли гибкость, когда дело касалось повседневных правил. Посредственные командиры не видели различий между важными и банальными инструкциями, всегда придерживаясь формальных негибких норм, которые никак не способствовали повышению боевого духа или улучшению выполнения обязанностей.

Понимая, что единство и сплоченность вырастают из личных связей, лучшие офицеры старались организовать во внеслужебное время различные мероприятия вроде игр в софтбол и праздников в честь награждаемых подчиненных, считая своим долгом лично присутствовать на них. Такое совместное проведение свободного от службы времени с шутками, понятными только присутствующим, и теплой дружеской обстановкой порождает сильное ощущение общности, которое, в свою очередь, приносит плоды в виде превосходного выполнения своих профессиональных обязанностей. Между тем заурядные офицеры больше заботились о том, чтобы техника находилась в хорошем состоянии, полностью игнорируя моральный дух своих подчиненных.

Когда нужно быть твердым

Лидерство, разумеется, требует – иногда – и определенной твердости. Искусство быть лидером подразумевает знание тех моментов, когда надо проявлять настойчивость – например, прямо указывая кому-либо на промахи в его работе, – а когда действовать коллегиально и использовать менее очевидные методы давления и оказания влияния.

Лидеру необходимо уметь принимать твердые решения: ведь кому-то нужно объяснять людям их задачи, требовать выполнения обязанностей, откровенно говорить о последствиях. Убеждение, стремление добиться согласия и все остальные хитроумные способы стимулирования не всегда достигают цели. Иногда, чтобы заставить людей действовать, дело доходит до примитивного использования власти, предоставляемой служебным положением.

Общая ошибка руководителей-лидеров – от супервайзеров до директоров – заключается в неумении при необходимости проявлять настойчивость, используя эмпатию. Одной из помех для такого проявления настойчивости является пассивность, когда некто больше озабочен тем, чтобы нравиться, чем стремлением добиваться надлежащего исполнения заданий, и поэтому мирится с плохой работой, лишь бы не разбираться с ней. Люди, испытывающие особую неловкость в случае конфронтации или демонстрации собственного гнева, часто неохотно занимают твердую позицию, даже если это необходимо.

Некомпетентность в этом отношении может проявиться в чем-нибудь совершенно обычном, вроде неспособности взять бразды правления собранием в свои руки, позволив ему таким образом превратиться в бессвязную говорильню, вместо того чтобы неуклонно направлять его к главным вопросам повестки дня. Другим недостатком руководства в этой области является неумение быть понятным и непоколебимым. Это приводит к тому, что работники не знают, чего от них ждут.

Одним из признаков уверенного в себе руководителя служит его способность твердо и решительно говорить «нет»; другим – умение выразить надежду на достижение высших пока-

зателей работы или качества и настойчиво добиваться, чтобы люди им соответствовали, а при необходимости даже открыто контролировать выполнение заданий.

Если люди не справляются с работой, задача руководителя состоит в предоставлении полезной обратной связи, а не в том, чтобы оставить этот момент – и промах – без внимания. А если кто-то постоянно работает плохо, несмотря на все попытки конструктивного диалога и помощи в развитии, о его ошибке следует заявить прямо и открыто.

Возьмем, к примеру, управляющего, который говорит: «Мой предшественник не научил сотрудников соблюдать дисциплину в отношении собраний. На первое же собрание, которое я проводил, люди явились с опозданием и не были готовы к нему. Поэтому когда это повторилось в третий раз, я занял твердую позицию и заявил: "Дамы и господа, я не могу смириться с подобным поведением. Я откладываю собрание на два дня. Будьте любезны явиться вовремя и подготовленными, или вас ждет масса неприятностей"».

Все это, однако, не характеризует его как мелкого тирана или офисного хулигана. Это не первая спонтанная реакция, а взвешенная стратегия, к которой прибегают только тогда, когда другие, менее суровые методы не оправдали ожиданий. Если подобный тон становится примером повседневного стиля какого-нибудь управляющего, то у него что-то не в порядке со способностями достигать взаимопонимания и влиять на людей. Иными словами, постоянная суровость является признаком слабости, а не свидетельством сильного руководства.

Когда прославляют неотесанных, высокомерных и дерзких лидеров, никто не думает о том, во что это обходится организации. Конечно, определенная твердость в случае принятия жестких решений необходима, но если такое решение утверждается начальником с властной жестокостью, то его как лидера в конце концов ожидают общая ненависть и провал.

В трудные времена лидеры должны приводить в действие все ранее накопленные ими ресурсы доброй воли. Как вы помните, гунны погибают именно при Аттиле. И это оправданная закономерность. «Один управляющий в нашей компании был чересчур нахальным и резким, так что даже вызывал негодование своих сотрудников. Однако он всегда добивался своего, – заметил как-то в разговоре со мной Мухаммед Амин Кашгари, исполнительный вице-президент Savola Company, крупнейшей в Саудовской Аравии компании по производству пищевых продуктов. – Но когда ситуация изменилась, рыночная конкуренция ужесточилась, и всем нам, чтобы сохранить свою долю рынка, пришлось работать более напряженно, диктаторский стиль руководства этого управляющего привел его к полному провалу». Вот тогда-то и сложился четкий образ «звездного» управляющего – человека, которого будут любить подчиненные и который сможет вдохновлять окружающих на выполнение трудной работы. «Однако этот деспотичный управляющий по-прежнему упорно следовал старым методам руководства, и в итоге подчиненные отказались с ним работать».

Умение держать под контролем неумеренную жажду власти – вот что отличает зрелого лидера. Результаты классического долгосрочного исследования, проведенного в компании American Telephone and Telegraph, показали, что те управляющие – особенно в крупных организациях, – у которых самоконтроль сочетается со способностью оказывать сильное влияние, с течением времени регулярно получали повышение по службе. А те, кто пользовался большим влиянием, не обладая навыками самоконтроля, пошли ко дну. У исполнительных директоров и управляющих с лучшими рабочими показателями стимул, подпитываемый личными амбициями, постоянно находится под строгим личным контролем и сосредоточен на коллективных целях.

Действительный лидер

Туман окутал аэропорт Сан-Франциско. Ужасный день. Рейс за рейсом отменялись, и длинные хвосты извилистых очередей к стойкам регистрации разных авиакомпаний терялись

из виду. Напряжение нарастало с каждым часом; люди отпускали язвительные замечания в адрес представителей авиакомпаний – и друг друга. Дэвид Колб, преподаватель менеджмента из Западного резервного университета Кейса, поведавший эту историю, решил попробовать изменить настроение толпы – по крайней мере, тех людей, которые находились в непосредственной близости от него. Поэтому он объявил: «Я собираюсь попить кофейку, кто-нибудь хочет составить мне компанию?»

Ответом ему стал целый хор голосов. Колб записал все заказы таких же, как и он, несостоявшихся пассажиров, отправился за кофе и вернулся с массой стаканчиков.

Этого оказалось достаточно, чтобы вызвать фейерверк добрых чувств.

В тот момент Колб оказался настоящим лидером зарождающейся группы. Его спонтанный порыв говорит о подвижной природе лидерства как такового.

Чье-то официальное положение в схеме организационной структуры и его действительная роль лидера не всегда совпадают. Люди могут брать на себя функции лидера на какое-то время, в случае возникновения особой необходимости, иногда даже пустяковой, – например, чтобы сделать выговор поставщику за небрежную работу, – после чего они снова растворяются в группе. Такая напористость может быть направлена и вверх, когда рядовой работник критикует сотрудника более высокого ранга при возникновении проблем или фактов, очень важных для благополучия организации.

Рассмотрим такой пример. Хозяева нефтяной компании, которая открывала свое представительство в одном южноамериканском городе, решили арендовать офис в совершенно новом высоченном небоскребе в самой дорогой части города. Но руководитель создаваемого филиала в беседе с местным министром вдруг услышал язвительное замечание: «Это звучит так, будто для компании вроде вашей такое решение – обычное дело».

Озадаченный руководитель представительства принялся расспрашивать всех и каждого, что это могло означать, и наконец понял, что желание разместить офис в этой части города несло окружающим сообщение о том, что компания больше заинтересована в производимом ею впечатлении, а не в реальных делах. Получив такую информацию к размышлению, он самостоятельно отказался от первоначального плана и начал поиск подходящего офисного помещения в растущем деловом районе, в том месте, которое говорило бы о серьезности их намерений. После этого он позвонил своим боссам в Соединенные Штаты и доложил им о том, что сделал и почему.

Боссы ответили: «Мы с вами не согласны, но нас там нет, так что вам решать, как будет лучше».

Подобный шаг, безусловно, требует уверенности в себе и инициативности – двух эмоциональных компетенций, совершенно необходимых для лидерства. Внезапное появление таких фактических лидеров на переднем плане становится стандартным методом работы в сфере высоких технологий, где даже очень молодые люди могут быть самыми старшими по положению в новых областях специальных знаний.

В финской компании Nokia Telecommunications около 70 процентов служащих – инженеры, средний возраст которых составляет тридцать два года. Большая часть этих инженеров – недавние выпускники университетов, которые лучше знают новые технологии, чем их сорокалетние боссы. Вели-Пекка Ниитамо, руководитель отдела по комплектованию персоналом и компетентному управлению, рассказывает: «Мы дали новое определение природе лидерства. Лидерство присуще каждому – молодой инженер при необходимости принимает на себя руководство. Наша модель подразумевает, что в пределах мира Nokia вы являетесь своим собственным боссом. Та статичная структура, которая состояла из начальников и подчиненных, безнадежно устарела». И действительно, в обстановке сегодняшней деловой активности все статичные структуры устарели. А это подводит нас к новой компетенции: умению начинать и проводить перемены.

КАТАЛИЗАТОР ПЕРЕМЕН

Умение выступать инициатором перемен или управлять ими

Люди, компетентные в этом отношении:

- осознают необходимость перемен и устраняют все, что им мешает;
- оспаривают правильность существующего положения, чтобы добиться признания необходимости перемен;
- отстаивают перемены и привлекают других к их осуществлению;
- моделируют перемены, ожидаемые со стороны окружающих.

Для Джона Патрика личное прозрение наступило в конце 1993-го, после чего ему потребовалось еще два года, чтобы превратить пережитое озарение в политику компании.

А компания эта называлась IBM. Так вот, год 1993-й стал тем знаменательным моментом, когда Лу Герстнер встал у кормила власти и начал полностью обновлять организацию. Однако грандиозные, глубокие перемены происходили не просто сверху вниз; в случае с Патриком его мини-революция стала победой низов.

Все было завязано на Интернете. В тот день 1993 года Патрик, старший стратег компании, возился с программным пакетом «Гофер», который предназначался для работы с информационными серверами Интернета. Он сам об этом говорил так: «Мне казалось увлекательным, сидя дома, порыться в чьем-нибудь компьютере. Подсоединиться к кому-то на расстоянии вряд ли можно считать новой идеей для IBM, а вот пролезть внутрь чужого компьютера любого типа… ну, это прямо туши свет».

В те годы IBM основное внимание сосредоточила на техническом обеспечении компьютеров. Это была эпоха зарождения Интернета, а потому он не попадал в сферу действия радаров компании, – у нее фактически не было ни продукции, ни планов в отношении Всемирной паутины. Герстнеру захотелось изменить эту ситуацию, но осуществить перемены на практике смогли люди вроде Патрика, рассеянные по разным отделам компании.

Патрик составил манифест под названием «Объединяйтесь», в котором доказывал, что связи по типу Интернета изменят саму природу организаций, отраслей промышленности и труда. В поддержку своей идеи он выдвинул несколько практических предложений, в частности, о том, чтобы присвоить каждому работнику организации адрес электронной почты, сформировать группы по распространению новостей внутри компании, создать объединения по интересам и сделать собственный сайт IBM.

И хотя сегодня эти идеи получили широкое признание, в то время, и особенно в IBM, они воспринимались как радикальные. Но и там было к кому обращаться, хотя целевая аудитория оказалась разбросана по всей компании. Обнародовав свой манифест, Патрик сразу же стал получать отклики по электронной почте, факсу и телефону из каждого уголка IBM, а потом составил список адресатов и на его основе «сброшюровал» своего рода виртуальную организацию внутри IBM, которая включила в себя часть ее официальных структур. Члены этой новой группы организовали настоящий внутренний мирок IBM. У них не было ни официального статуса, ни полномочий, ни бюджета. И хотя радару организации пока не удавалось их обнаружить, они делали свое дело. Их первый проект был готов и запущен к маю 1994 года. Он включал в себя создание сайта компании IBM, одного из первых таких сайтов, представленных в Сети крупными корпорациями.

В том же месяце Патрик поручил своим ребятам принять участие в следующем Всемирном форуме Интернета – без разрешения IBM. Этот момент риска потребовал мужества и прозорливости – а вероятно, еще и капельки простой веры.

И эта вера принесла свои плоды. Патрик обращался в различные подразделения компании с просьбой о финансировании и собирал по 5 тысяч долларов то там, то сям. И к тому вре-

мени, когда стартовал форум, пятьдесят четыре человека из двенадцати различных подразделений согласились представлять IBM. Проект по-прежнему не был признан, а его инициаторы не имели ни официального статуса в компании, ни бюджета.

Однако под влиянием этого порыва IBM выработала официальную стратегию, собрала оперативную группу и создала свой отдел по работе с Интернетом, который «появился на свет» 1 декабря 1995 года. Свою задачу – инициировать и реализовать проекты компании в сети Интернет – он должен был выполнять под руководством Джона Патрика, главного вице-президента и начальника технологического отдела. То, что некогда было не связанной никакими обязательствами виртуальной группой, теперь превратилось в официальное подразделение, в котором работали шестьсот человек.

Одним из его проектов стал имевший оглушительный успех сайт, разработанный к Олимпийским играм 1996 года в Атланте, – сайт, на который ежедневно заходили в среднем одиннадцать миллионов раз. Группа IBM, использовавшая при его создании программное обеспечение в стадии разработки, чтобы справиться с колоссальным объемом информационного обмена, сочла этот случай естественной возможностью для проведения дальнейших исследований. Люди осознавали, что создали программное обеспечение, которое позволяет обрабатывать грандиозные потоки информации, и превратили его в коммерческую программу – одну из многих серий программных продуктов для Сети, которые появились благодаря раннему прозрению Патрика.

Катализатор перемен: главные ингредиенты

Сегодня организации без конца производят различные перестановки, выделяют из структуры присоединенные компании, унифицируют иерархии, становятся глобальными, сливаются, приобретают… Ускорение перемен в 1990-е годы превратило способность управлять в компетенцию, которая стремительно приобретала популярность. Как показывают результаты исследований, проведенных в 70–80-х годах, звание застрельщика перемен было не слишком почетным. Однако по мере приближения ко второму тысячелетию все больше компаний стали всячески поощрять людей, способных вести за собой других в условиях перемен.

Так каковы же эти качества, делающие человека результативным катализатором перемен? «В работе с той или иной компанией, помогая каждому из ее сотрудников преобразовать свою деятельность, мы отталкиваемся от того, что личные способности лидера команды играют огромную роль, – объяснил мне Джон Феррейра, партнер консультационной фирмы Deloitte & Touche Consulting. – К примеру, мы помогаем им сократить время, идущее на выполнение заказов. Для этого приходится перелопачивать целые “архивы” организации, а еще нужен человек, ну, скажем, не слишком высокого уровня… в общем, не теоретик, а кто-то с большим практическим опытом, который обычно бывает ближе к месту событий и потому способен полнее схватить суть всех функций и оценить реальную ситуацию. Чаще всего таким умельцем оказывается управляющий среднего звена.

Но при этом вам нужен такой управляющий, который сумеет войти в кабинет вице-президента и сказать ему, что надо сделать, не испугавшись разницы в их положении», – добавил Феррейра.

Помимо технических знаний, зачинатель перемен нуждается во множестве эмоциональных компетенций. Так, например, в одной крупной компании по оказанию финансовых услуг, переживавшей беспокойный период «разрегуляции» и переформирования в условиях нового свободного рынка, лидеры, больше других уверенные в своих способностях, сумели так наладить руководство отделами, что те процветали, несмотря ни на какие перемены.

Вдобавок к такой высокой уверенности в себе результативные лидеры перемен обладают сильным влиянием и мотивацией, отличаются обязательностью, инициативностью и большим

оптимизмом, к тому же они весьма проницательны в отношении организационной политики. Как говорит Феррейра: «Вам нужен человек, который видит в этом свою миссию, а не просто рядовое задание… который со всей страстью отдается переменам и утром просыпается, думая только о них. Это напоминает разницу между арендатором и владельцем… владельцы – люди преданные своему делу. Что очень важно, поскольку требует немалого упорства… ведь вы сталкиваетесь с огромным сопротивлением и множеством “дымовых завес”. Вам надо знать, как использовать нас, консультантов, чтобы помочь вам изложить свое дело нужным людям в надлежащее время. К тому же вам приходится постоянно представлять свои доводы и формировать союзы в поддержку своих идей до тех пор, пока вы не наберете критическую массу, которая пустит ваше дело в ход».

Лидер-преобразователь

Лидеры в области перемен вовсе не обязательно являются новаторами. Хотя они и признают важность какой-нибудь новой идеи или способа реализации проекта, часто авторами новшества все же становятся другие люди. Для организаций, несущихся по волнам перемен (а есть ли другие в наши дни?), традиционного руководства недостаточно. В эпоху преобразований требуется харизматичный, вдохновляющий лидер.

Модель «преобразовательного лидерства» выходит за рамки обычного управления; такие лидеры способны воодушевить людей одной только силой своего собственного энтузиазма. Они не приказывают и не наставляют – они вдохновляют. Ясно выражая свое видение, они стимулируют интеллектуально и эмоционально. Они демонстрируют сильную веру в свою идею и побуждают других действовать вместе с ними. Они считают своим долгом всячески укреплять отношения с теми, кого ведут за собой.

В отличие от более рациональных методов руководства, которые предусматривают стандартные формы поощрения вроде выплат и продвижений по службе, чтобы воодушевить работников, лидеры-преобразователи переходят на новый уровень, мобилизуя людей на организационные перемены тем, что пробуждают у них эмоции относительно выполняемого ими дела. Действуя таким образом, лидеры этого типа апеллируют к ощущениям смысла и важности. Труд превращается в нечто вроде нравственной декларации, демонстрации приверженности более значительной миссии, которая закрепляет в сознании людей ощущение сопричастности высокоценимой идентичности[31].

Все это требует от лидера ясно и увлекательно формулировать представление новых целей организации. Даже если цели окажутся до некоторой степени утопическими, верность им сама по себе может принести эмоциональное удовлетворение. Пробуждая таким образом эмоции людей и направляя их на достижение высоких или благородных целей, лидер обретает колоссальную силу для осуществления перемен. И действительно, как показывают результаты исследований, этот тип лидерства заставляет подчиненных прикладывать большие усилия и работать намного эффективнее.

Эмоциональный промысел

Речь пойдет об исследовании этого стиля преобразовательного лидерства, которое проводилось в одной крупной канадской компании по оказанию финансовых услуг. Эта компания выступала против рыночного сумбура и огромной неопределенности, возникших вследствие сокращения объема вмешательства государства в экономику. Раньше эта достойная уважения фирма процветала в условиях рынка, защищенного от иностранных конкурентов таможен-

---

[31] Осознание себя как личности, отличной от других. Прим. перев.

ными барьерами. Но теперь ей приходилось всячески изворачиваться, чтобы сохранить свои позиции там, где она когда-то доминировала.

Из представителей четырех верхних уровней руководства компании сформировали группу старших управляющих и в течение года наблюдали за тем, как они руководили своими подразделениями в этот неспокойный период, после чего работу каждого из них оценивали с точки зрения улучшения продуктивности, премиального дохода, соотношения зарплаты и бюджета. Полученные оценки свидетельствовали о разной степени успеха: одни лидеры достигли поставленных целей всего на 17 процентов, а другие – на 84 процента.

Люди, избравшие путь преобразований, добились высочайшего успеха, а те, кто придерживался стандартных методов управления, выглядели как начальники, которые стремились контролировать и ограничивать своих работников.

Сотрудники, работавшие под руководством успешных лидеров, расценили их как чрезвычайно гибких и харизматичных. От них, казалось, исходило ощущение надежности и компетентности, вдобавок ко всему, они вдохновляли других на развитие творческого воображения, адаптивности и способности к нововведениям.

Результаты исследования подтверждают мнение Джона Коттера, специалиста в области управления из Гарвардской школы бизнеса, который проводит четкую грань между «управлением» и «лидерством». В каждом из этих понятий он видит свой смысл. Так, под «управлением» он понимает методы, с помощью которых на многофункциональных предприятиях поддерживается порядок, не допускается хаос и сохраняется требуемая производительность. А «лидерство» он отождествляет с эффективным манипулированием переменами, которые диктуют конкуренция и непостоянство данного периода.

Сам Коттер говорит: «Мотивация и вдохновляющая идея побуждают людей к действиям, не толкая их в нужном направлении по принципу управляющего механизма, а удовлетворяя их основные потребности в достижении успеха, ощущении сопричастности, возможности контролировать собственную жизнь и действовать в соответствии со своими идеалами. Все это нас глубоко трогает и вызывает сильный отклик». Следовательно, лидерство в таком понимании – это эмоциональный промысел.

Глава 9
Сотрудничество, команды и групповой коэффициент умственного развития

Один из нас не может быть умнее всех.
Японская пословица

Это был ключевой момент в ранней истории Кремниевой долины.

На состоявшемся в 1982 году собрании компьютерного клуба Кремниевой долины, в зале, битком набитом сотнями инженеров, один из журналистов, писавший для San Jose Mercury News, обратился к присутствовавшим с вопросом: «Кто из вас планирует основать собственные компании?»

Подняли руки две трети собравшихся.

С тех пор возникли тысячи компаний, включая Silicon Graphics, Oracle, Cisco Systems. Все эти предприятия объединяет одна общая мысль, а именно: убежденность в том, что грандиозная идея или новаторская технология может иметь значение. Но в дополнение к ней требуется кое-что еще, чтобы ценная идея положила начало большому бизнесу, и это кое-что – сотрудничество.

Поиски талантливых команд напоминают попытки найти современный Грааль в бизнесе. «Сегодня в мире полно технологий, избыток предпринимателей, куча денег и вполне достаточно рискового капитала. А вот чего явно не хватает, так это отличных команд». Эти слова принадлежат Джону Дуэрру, легендарному венчурному капиталисту из Кремниевой долины, который финансировал создание ряда новых компаний, изменивших лицо отрасли – от Lotus и Compaq до Genentech и Netscape.

Компания Дуэрра, Kleiner Perkins Caulfield and Byers, ежегодно получает от питающих надежды предпринимателей две с половиной тысячи бизнес-планов, из которых компания выбирает около сотни для более серьезного рассмотрения, и примерно в двадцать пять потенциальных проектов в результате вкладывает деньги. Дуэрр говорит: «Команда уверена, что убеждает нас в ценности технологии, продукта или услуги. Но на самом деле мы думаем о них – членах команды. Мы хотим понять, что они собой представляют, как будут работать вместе». Во время своих встреч с представителями будущих новых компаний Дуэрр зондирует динамику группы: как они сумеют справляться с собой, договариваться о приоритетах, оценивать результаты своих действий, обращаться с теми, кто не «тянет»? «Я проверяю их внутреннее чутье, их систему навигации, их ценности».

Решающее значение для такой команды имеет правильное сочетание ума и специальных знаний – то есть то, что называется эмоциональным интеллектом (хотя он не пользуется этим выражением) в тех, кого сам Дуэрр называет «по-настоящему умными людьми». Он предупреждает, что эти два компонента должны быть уравновешены: нельзя, чтобы был один сплошной блеск и опыт или только стремление, энергия и страсть. «Правильное сочетание компонентов и составляет различие между предпринимателями, достигающими величия, и вновь созданными компаниями, которые просто добиваются успеха или вообще ничего не добиваются».

Выживаемость социума

Человеческие существа изначально являют собой игроков одной команды. Наши уникальные по своей сложности социальные взаимоотношения дали нам решающее преимуще-

ство в смысле выживания. Наш необычайно изощренный талант к сотрудничеству полностью раскрывается в современной организации.

Некоторые теоретики эволюционизма полагают, что навыки межличностного общения начали формироваться в тот ключевой момент, когда наши предки спустились с деревьев, чтобы продолжить жизнь на широких просторах саванн, то есть когда согласованные совместные действия во время охоты или сбора растений и плодов приносили огромные дивиденды. Приобретение навыков, крайне необходимых для выживания, означало, что детям примерно до пятнадцати лет надо было «получать школьное образование» в тот критический период, в течение которого головной мозг человека анатомически достигал полного развития. Это преимущество обеспечивало кооперацию, которая послужила основой для создания сложной социальной системы… и стимулом к развитию человеческого интеллекта.

Подобная интерпретация решающей роли сотрудничества в эволюции представляет собой один из аспектов радикально нового понимания известного принципа «естественного отбора», суть которого в том, что «выживает наиболее приспособленный». В конце XIX века социальные дарвинисты позаимствовали у Дарвина этот принцип, имея целью доказать, что благодаря «приспособленности» сильный и жестокий всегда одержит победу над слабым. Этим принципом они логически обосновывали прославление разнузданной конкуренции, игнорируя положение, в котором находились бедняки и люди, лишенные гражданских прав.

Сегодня несостоятельность данной идеи в эволюционной теории полностью доказана, и помогло этому простое понимание того, что эволюционная приспособленность измеряется не только выносливостью, но и плодовитостью, то есть тем, сколько детей данного индивида выживут, чтобы передать его гены будущим поколениям. Такое генетическое наследование и составляет истинный смысл «выживания» в эволюции.

С этой точки зрения ключевую роль в процессе выживания человека играли совместные действия группы – поиск пищи, воспитание детей, отражение нападений хищников, а не жестокость отдельных представителей рода человеческого, резко отличающихся от остальных. И действительно, сам Дарвин вначале предположил, что группам человеческих существ, члены которых были готовы трудиться вместе ради общего блага, лучше удавалось выживать. Они имели большее потомство, чем те группы, члены которых пеклись только о собственных интересах, или те индивидуумы, которые вообще не принадлежали ни к какой группе.

Преимущества такой сплоченности людей наглядно демонстрируют те немногочисленные сохранившиеся группы, которые до сих пор ведут жизнь охотников и собирателей – вот уже миллионы лет, на протяжении которых наш мозг постепенно приобретает свою нынешнюю структуру. В таких группах одним из главных факторов, определяющих здоровье детей, является наличие живой бабушки или другого пожилого родственника, который может дополнить усилия отца и матери по добыванию пропитания.

Современным наследием такого прошлого является имеющийся у большинства из нас «радар» для обнаружения дружелюбия и психологической совместимости: людей тянет к тем, кто демонстрирует признаки этих качеств. Есть у нас и система заблаговременного предупреждения, которая пробуждает в нас настороженность по отношению к тому, кто может оказаться эгоистом или ненадежным человеком. В ходе эксперимента, проведенного в Корнеллском университете, группам незнакомых между собой людей предложили смешаться и познакомиться, а затем – после получасового общения – оценить друг друга с точки зрения того, насколько эгоистичными или готовыми к сотрудничеству они являются. Полученные оценки подтвердились при сравнении их с данными о том, как люди вели себя в игре, в рамках которой могли выбирать эгоистичные или кооперативные стратегии победы. Аналогичным образом замечено, что людей влечет к тем, кто так же готов к сотрудничеству и дружелюбен, как они сами. Группы, сформированные из настроенных на сотрудничество незнакомцев, были так же альтруистичны и готовы помочь друг другу, как члены одной семьи.

Социализация формирует мозг

Несомненно, великим анатомическим наследием человеческой потребности объединяться друг с другом является неокортекс – самые верхние слои головного мозга, – который предоставляет нам способность думать.

Проблемы адаптации, имеющие наибольшее значение для выживания вида, приводят к эволюционным изменениям этого вида. Деятельность в составе скоординированной группы – будь то проектная команда корпорации или скитающаяся кучка человекообразных – требует высокого уровня развития социального интеллекта, умения расшифровывать отношения и манипулировать ими. Если бы более общительные люди имели самое большое сохраняющееся потомство – и, следовательно, являлись самыми «приспособленными», – то природа выбрала бы для изменений в человеческом мозге тех из них, кто лучше всего справляется со сложностями жизни в группах. В процессе эволюции, как и в наши дни, членам группы приходилось мириться с тем, что преимущества сотрудничества в ходе отражения нападений врагов, ежедневной охоты, добычи пропитания и заботы о детях уравновешивались недостатками в виде конкуренции внутри группы за пищу, брачных партнеров или другие ограниченные ресурсы, особенно в периоды их нехватки. Добавьте к этому необходимость вычислять иерархии доминирования, социальные обязанности, налагаемые кровным родством, и обмены типа «услуга за услугу». В результате получится ошеломляюще огромный объем информации о социуме, которую необходимо отслеживать и которой нужно умело пользоваться.

В этом и заключается эволюционное давление, направленное на развитие «думающего мозга» такой производительности, которая позволила бы мгновенно устанавливать все эти социальные связи. В животном мире неокортекс есть только у млекопитающих. У приматов (включая и нас, людей) отношение неокортекса к общему объему головного мозга увеличивается прямо пропорционально размеру группы, типичной для данного вида. У первых людей число членов группы измерялось дюжинами или сотнями (в сегодняшней организации их могут быть тысячи).

Но тогда можно заключить, что социальный интеллект сформировался намного раньше рационального мышления. Способности представителей человеческого рода к абстрактному мышлению позднее «разместились» на неокортексе, который с самого начала разросся, чтобы контактировать с миром прямого межличностного общения. Однако неокортекс развивался из более древних структур эмоционального мозга[32], таких как миндалевидное тело, и поэтому он весь плотно «прошит» эмоциональными цепями.

Неокортекс с его сложной трактовкой групповой динамики должен интегрировать данные о ней в соответствии с эмоциональными сигналами. И в самом деле, ведь в каждый ментальный акт распознавания («Это стул») «встроена» эмоциональная реакция («…и он мне не нравится»).

Та же самая схема работы мозга мгновенно оповещает нас, к примеру, о том, кого из стоящих рядом с нами в лифте надо поприветствовать, а кого – нет («Хозяйка сегодня вроде бы не в духе… Думаю, не стоит ей надоедать»). Кроме того, данная схема «выковывает» каждую деталь взаимоотношений совместной работы, что составляет основной принцип выживания в сегодняшней организации.

Даже когда мы передаем окружающим скучнейшую информацию, наши невральные мониторы, предназначенные для улавливания мельчайших оттенков эмоций, считывают бесчисленное множество бессловесных сигналов – интонацию голоса, подбор слов, едва заметные

[32] Лимбическая система мозга, при поражении которой наблюдаются серьезные изменения в эмоциональной сфере человека или животного. *Прим. ред.*

изменения позы, жестов и координации – для получения «составных» сообщений, которые наделяют эту информацию эмоциональным содержанием. Такие эмоциональные сигналы способны удерживать разговор – или группу – в определенном русле или, наоборот, уводить в сторону. Плавная координация зависит от этого эмоционального канала в той же степени, что и от ясно выраженного рационального содержания слов и действий.

Искусство сотрудничества

Джон Сили Браун, руководитель отдела научных исследований компании Xerox и сам по себе теоретик процесса познания, указывает, что решающий характер социальной координации, вероятно, нигде не проявляется с большей очевидностью, чем в современных научных организациях, в которых новейшие знания рождаются в результате четко распределенных совместных усилий.

Браун поясняет: «Многие теоретики размышляют о приобретении знаний с чисто когнитивной точки зрения, но если попросить людей, добившихся успеха, подумать над тем, как они усваивали то, что знают сейчас, они поведают: “Мы учились почти всему, что знаем, друг у друга и совместно друг с другом”. Для этого требуется общительность, а не только познавательная способность. Многим людям приходится трудно, потому что они не понимают, как включиться в ситуацию, где уже присутствуют люди, как стать участниками взаимоотношений. Ничего не стоит сосредоточиться на познавательной способности и проигнорировать общительность. Но лишь соединив их, вы сможете творить чудеса».

Во время моего визита в легендарный отдел научных исследований и опытно-конструкторских работ «Кремниевая долина» компании Xerox его руководитель Джон Сили Браун рассказал мне следующее: «Все делается совместно, как и везде в современном мире высоких технологий. Гениев-одиночек нет нигде. Даже Томас Эдисон был блестящим распорядителем знаний. Мы имеем дело с человеческим капиталом; идеи рождаются не в одной голове, а являют собой в полном смысле слова плод сотрудничества».

Общительность имеет колоссальное значение для достижения успеха в мире, где работа – особенно научные исследования и разработки – выполняется коллективами специалистов.

«Одним из самых важных навыков для организации работ является умение считывать человеческий контекст, быть в курсе происходящего, – говорит Браун. – Власть при организации работы заключается в умении добиться, чтобы дела двигались. Но как заставить мир немного потрудиться на вас? Для этого требуется нечто равносильное организационному дзюдо – умение “прочитывать” ситуацию, улавливать человеческие токи и принимать соответствующие меры. Чем больше нам приходится действовать в почти неконтролируемой обстановке, тем больше мы нуждаемся в способности разбираться в малейших движениях человеческой души.

Есть люди, совершенно не воспринимающие динамику группы. Допустим, я выхожу с собрания вместе с одним исследователем, который между тем не имеет никакого представления о том, что там происходило, тогда как другой исследователь в это же время отлично расшифровал динамику происходящего в зале: он знает, когда вмешаться в ход собрания, как изложить обстоятельства дела, что имеет значение. Такой человек может приносить в мир идеи, особо не напрягаясь», – продолжает Браун.

«Искусство оказывать влияние через людей, – добавляет Браун, – представляет собой способность объединять их, привлекать к работе коллег, создавать критическую массу, необходимую для выполнения научно-исследовательской работы. Но едва вы этого добились, возникает следующий вопрос: как привлечь к участию остальных работников корпорации? Как потом распространить нужную информацию и обратить в свою веру остальную часть общества… Коммуникация – это не просто вопрос перебрасывания информации другому человеку,

а пробуждение в нем особого переживания, умение зацепить его нутро, – вот это и есть настоящее эмоциональное мастерство».

Преимущество команды: «коллективный разум»

В основе нынешней трудовой деятельности заложен следующий факт: каждый из нас располагает только частью информации или специальных знаний, которые нужны нам для того, чтобы выполнить свои задания. Роберт Келли из Университета Карнеги-Меллона в течение многих лет задавал сотрудникам самых разных компаний один и тот же вопрос: «Какой процент знаний, нужных для выполнения вашей работы, хранится у вас в памяти?»

В 1986 году ему обычно отвечали, что это примерно 75 процентов, но к 1997 году данный показатель снизился и застрял где-то между 15 и 20 процентами, что, несомненно, отражает бурный рост объема информации. Говорят, что XX век породил больше знаний, чем вся прежняя история, и темпы их роста продолжают ускоряться по мере продвижения к XXI веку.

Но тогда сеть – или команда людей, к которым мы можем обратиться за информацией и специальными знаниями, – приобретает все большую важность. Мы, как никогда прежде, становимся зависимыми от «коллективного разума».

«Моему интеллекту тесно в моей шкуре», – признается Говард Гарднер, влиятельный гарвардский теоретик. Более того, его интеллект, как он сам говорит, вмещает в себя и «орудия труда» своего хозяина, в частности, его компьютер с базой данных, и, что особенно важно, «сеть помощников: товарищей по работе, коллег по профессии, ну и всех остальных, кому можно позвонить по телефону или отправить электронное сообщение».

Не стоит сомневаться в том, что «коллективный разум» подчас оказывается намного умнее, чем индивидуальный, о чем свидетельствует огромный объем научных данных. Так, ради эксперимента студентов одного курса колледжа разбили на группы, чтобы они занимались и работали не поодиночке, а в условиях коллектива. Итоговый экзамен они вначале частично сдавали индивидуально, а затем, вручив свои экзаменационные листы преподавателю, отвечали на ряд дополнительных вопросов уже в составе группы.

Данные экспериментов с несколькими сотнями групп показали, что в 97 процентах случаев коллективные оценки были выше, чем оценки лучших студентов, сдававших экзамен поодиночке. Аналогичные результаты были получены и в ходе повторных исследований с участием временных групп, сформированных исключительно в целях эксперимента. И даже слушая рассказ о взлетах и падениях чьей-то карьеры, группы незнакомых друг другу людей доказывали, что коллективная память группы лучше памяти одного, даже самого способного человека. Чем больше людей было в этой группе, тем лучше была их коллективная память: значит, три человека справляются с делом лучше двух, четыре – лучше трех и так далее.

«Как знаток математики, я всегда был уверен, что целое равно сумме его частей… пока не поработал с командами, – признался мне как-то легендарный Чак Нолл, бывший тренер команды Pittsburgh Steelers. – Но когда я стал тренером, то понял, что целое никогда не является суммой его частей… оно больше или меньше в зависимости от того, насколько хорошо индивиды работают вместе».

Для того чтобы коллективный ум мог блестяще действовать и думать, требуется своего рода смазывание механизмов, то есть эмоциональный интеллект. Одни только технические таланты и выдающийся ум не делают людей членами сильной команды.

Это было продемонстрировано в ходе захватывающей серии экспериментов, проведенных в школе бизнеса при Кембриджском университете. Исследователи сформировали 120 условных руководящих групп для принятия решений, касающихся деятельности некоего учебного предприятия. Отдельные группы полностью состояли из людей с высоким интеллектом. Но, несмотря на это очевидное преимущество, команды с высоким коэффициентом умствен-

ного развития работали хуже, чем другие команды, не все члены которых были столь же блестящи. Наблюдение за командами в действии объяснило истинную причину: члены команд с высоким коэффициентом умственного развития тратили слишком много времени на дебаты, вызванные соперничеством, и потому обсуждения у них превращались в бесконечный сеанс «академического шоуменства».

Еще одной слабой стороной команд, в состав которых были включены люди с высоким коэффициентом умственного развития, оказалось то, что все их члены предпочитали заниматься одним и тем же делом: они применяли свои способности в области критического разбора к увлекательным с интеллектуальной точки зрения сторонам текущей работы, углубляясь в анализ и контранализ. Ни один из них не брался за другие обязательные составляющие работы: планирование, сбор и обмен практической информацией, обеспечение доступности полученной информации, координирование плана действий. Каждый был настолько занят тем, чтобы стать интеллектуальной «звездой», что команда закономерно терпела неудачу.

Групповой коэффициент умственного развития

Они заблудились в пустыне, немилосердно палит солнце, там и тут возникают миражи, и нигде – куда ни брось взгляд – не видно никаких опознавательных ориентиров. Заканчивается вода, нет ни компаса, ни карты. Единственная надежда на спасение заключается в том, чтобы самим отправляться на поиски, однако ноша слишком тяжела. И ради выживания приходится выбирать, что взять с собой, а что оставить посреди пустыни.

Такой сценарий выбора между жизнью и смертью, все-таки не угрожающий при этом жизни, представляет собой модель, используемую для тестирования навыков работы в составе группы. Подобная модель ситуации позволяет оценить каждого человека по сделанному им индивидуальному выбору и сравнить то, что выбрано отдельными людьми, с тем, чему отдала предпочтение группа как целое.

Вывод, сделанный по результатам многих сотен экспериментов, гласит, что группы можно распределить по трем уровням действий. В худшем случае распри внутри группы приводят ее к полному краху – именно как команду – с показателем деятельности ниже среднего индивидуального уровня. Если команда работает довольно хорошо, ее групповая оценка будет выше среднего индивидуального показателя. Но когда в команде наблюдается настоящая слаженная совместная деятельность, ее оценка намного превосходит лучшие индивидуальные показатели.

К примеру, в отношении технической компетентности и соответствующего опыта члены управленческой группы отдела легковых машин одной из крупнейших в Европе компаний по производству автомобилей превзошли работников такой же команды из отдела грузовиков. Однако управленческая группа, занимавшаяся грузовиками, как единая команда функционировала лучше.

«Бесполезно было изучать индивидуальные профили, биографические данные и сведения о квалификации сотрудников отдела грузовиков… они показались бы вам весьма посредственными в сравнении с той, другой командой, – рассказывал мне консультант по менеджменту, работавший с обеими группами. – Но когда они трудились сообща, это был высший класс».

Так что же заставляет команду работать более продуктивно, чем лучший из ее членов? В этом и заключается главный вопрос. Отличное выполнение работы целой командой повышает «групповой коэффициент умственного развития», то есть общую сумму наиболее ярких талантов каждого члена команды, использованных в максимальной степени. Когда команды работают наилучшим образом, результаты их деятельности подчас становятся чем-то более значимым, нежели простая совокупность усилий. Они могут оказаться мультипликативными,

то есть умножающимися, когда самые яркие таланты одного какого-то человека усиливают самые яркие таланты другого и так далее, по цепочке. В итоге результаты получаются неизмеримо более высокими в сравнении с тем, что может выдать один человек. Объяснение этого аспекта командной работы заключается во взаимоотношениях ее членов, иначе говоря, все дело в их психологической совместимости.

В ходе классического исследования группового коэффициента умственного развития Уэнди Уильямс и Роберт Стернберг из Йельского университета обнаружили, что главную роль в том, насколько хорошо члены группы исполняют свою работу, играют навыки межличностного общения и совместимость (данный результат фиксировался много раз). Уильямс и Стернберг также установили, что люди, не умеющие общаться, не настроенные на чувства других, становятся тормозом для общих усилий… особенно если они не умеют устранять разногласия и налаживать плодотворное общение. Иметь в команде как минимум одного человека с высоким коэффициентом умственного развития очень важно с точки зрения отличных рабочих показателей, но отнюдь не достаточно; группе приходится быть на уровне и в других отношениях. Еще один потенциальный фактор успеха – наличие в коллективе этакого «работяги», который рьяно всех контролирует или доминирует, обеспечивая полную отдачу от других.

Огромное значение имеет и мотивация. Если члены команды стремятся к достижению целей и привержены общей идее, они трудятся усерднее и получают лучшие результаты. Но, вообще говоря, степень социальной эффективности группы – гораздо лучше, чем индивидуальные коэффициенты умственного развития ее членов – определяет, насколько успешно у нее пойдут дела. Вывод: группы выполняют работу лучше, если способствуют развитию состояния внутреннего согласия. Такие группы используют общий талант своих членов как рычаг для достижения цели.

Исследование шестидесяти рабочих групп в одной крупной американской компании по оказанию финансовых услуг показало, что множество самых разных элементов имеет определенное значение для эффективности командной работы. Но приоритетным становится единственный параметр – человеческий фактор, то, как члены группы взаимодействуют друг с другом и с людьми, с которыми связана группа.

В основе нескольких компетенций, характерных для «звездных» работников, лежат главные человеческие таланты, необходимые для социальной координации:

создание связей: налаживание и поддержание полезных отношений;

сотрудничество и кооперация: работа с другими людьми ради достижения общих целей;

потенциальные возможности команды: создание эффекта синергии при работе ради достижения целей группы.

СОЗДАНИЕ СВЯЗЕЙ

Налаживание и поддержание полезных отношений

Люди, обладающие этой компетенцией:

- культивируют и сохраняют свои внушительные неофициальные сети;
- добиваются установления взаимовыгодных отношений;
- налаживают взаимопонимание и удерживают других в созданной системе;
- завязывают и поддерживают личные дружеские отношения с товарищами по работе.

Джеффри Катценберг помешан на завязывании связей. Три секретарши в телефонных наушниках выполняют функции его персональных антенн, зондируя и обыскивая индустрию развлечений в поисках следующей точки контакта для Джеффри. Они непрерывно обзвани-

вают людей, чтобы договориться о времени встречи, перезванивают, чтобы изменить расписание или напомнить о предстоящем телефонном разговоре, и все это затем, чтобы Катценберг в любой свободный момент времени мог постоянно разговаривать по телефону и держать связь с сотнями людей, с которыми он общается по заведенному распорядку.

Катценберг, один из трех основателей голливудской творческой компании DreamWorks SKG, – сетевик, не имеющий себе равных. Мотивом для этого бешеного шквала звонков служит главным образом желание просто поддерживать связь, а отнюдь не «делать дело». Но установленная Катценбергом практика телефонной деятельности подпитывает эти отношения, сохраняя их свежесть, так что при возникновении деловой надобности он может беспрепятственно обратиться к ним, сделать предложение, твердо договориться о сделке.

В индустрии развлечений отношения – это верный способ «делать дело», потому что все ее проекты – кинофильмы, многосерийные телевизионные фильмы, интерактивные постоянные запоминающие устройства в виде компакт-дисков – краткосрочны, имеют четкие цели и ограничены по времени. Они требуют немедленного создания организации, псевдосемьи, состоящей из режиссера, продюсеров, актеров и участников постановки, которые по окончании работы снова разбегутся, «растворившись» в свободной сети потенциальных участников игры. Катценберг держит в своих руках тонкие, как паутина, нити всевозможных связей с каждым из них, чтобы потянуть за них при необходимости.

Такого рода одаренность в установлении связей отличает «звезд» почти в каждой профессии. Например, исследования с участием выдающихся работников в таких областях, как машиностроение, теоретические основы вычислительной техники, биотехнология или другие наукоемкие сферы, показали, что решающую роль в достижении успеха там играют создание и сохранение сетей. Даже в таких сферах деятельности, как технические и прикладные науки, сети формируются на старый манер, то есть на основе непосредственного или телефонного общения, а также с помощью электронной почты.

Но никакая пространственная близость не цементирует связи (хотя она и помогает) в той же степени, что близость психологическая. Люди, с которыми мы ладим, которым симпатизируем или доверяем, образуют самые прочные связи в наших сетях.

Сети из наиболее знающих, квалифицированных исполнителей составляются отнюдь не случайно: людей тщательно отбирают, благодаря их исключительной эрудиции или выдающемуся мастерству. Такие сети повсеместно распространяют специальные знания и информацию путем постоянного умелого обмена. У каждого члена сети можно незамедлительно получить любую информацию, для чего бывает достаточно одного телефонного звонка.

Работники, использующие сеть в своих целях, имеют огромное преимущество во времени по сравнению с теми, кому приходится добывать нужные сведения из традиционных общих и открытых источников. Так, согласно некоторым оценкам, если «звездный» исполнитель на поиск ответов в сети тратит один час, то у среднего работника на сбор той же информации уходит от трех до пяти часов.

Искусство организации и использования сетей

Похожие на паутину связи составляют секрет успеха во многих сферах, где меньшая часть профессиональной деятельности людей связана с какой-то одной организацией, а большая – с краткосрочными, чрезвычайно напряженными внешними отношениями. Развлечения, без сомнения, представляют собой одну из таких областей. Но в ближайшие годы, как предсказывают некоторые специалисты, эта модель станет типичной для многих – или даже для большинства – сфер деятельности. В сегодняшней постоянно меняющейся реальности, где виртуальные организации создаются для реализации проектов, а затем, сразу по завершении

проекта, распадаются, решающее значение в достижении успеха имеет не то, на кого вы работали, а то, с кем вы работали – и с кем по-прежнему поддерживаете связь.

Электронная промышленность позволяет на конкретном примере исследовать решающую роль сетей специалистов, связанных друг с другом в своей сфере деятельности. Согласно оценке роста стоимости промышленности, производящей персональные компьютеры, с 1981 по 1990 год она изменилась практически с нуля до примерно 100 миллиардов долларов – колоссальное накопление богатства, подстегиваемое связями, постепенно сложившимися между инициативными технарями – кудесниками и такими же инициативными венчурными капиталистами. Две трети компаний, действующих в области производства сложной современной высокоэффективной техники, финансировались венчурными капиталистами, категорией инвесторов, у которых сложились симбиотические отношения с американской высокотехнологичной промышленностью с первых дней ее существования, задолго до того, как банки, не говоря уже о финансовых рынках, решились вложить в нее хотя бы один пенни.

Венчурные капиталисты в Кремниевой долине делают гораздо больше, чем просто замечают многообещающую идею и вкладывают деньги во вновь созданную компанию – они сохраняют связь с компанией, в которую вкладывают капитал. Их участие в делах компании обычно заключается в предоставлении начинающим предпринимателям доступа к известным им специалистам в области управления, финансов и собственно самой сферы высоких технологий. Иногда они даже помогают в вербовке какого-то незаменимого таланта.

Например, почти все компании, создание которых было профинансировано венчурной фирмой Kleiner Perkins Caulfield and Byers, направлялись к ним кем-нибудь, кого они знали и кому доверяли. Джон Дуэрр, ведущий партнер этой фирмы, так рассказывал об этой обширной паутине связей: «Считайте Кремниевую долину действенной системой соединения людей, проектов и капитала». Данная система связей может приносить огромное богатство, а ее отсутствие способно нанести страшный урон, особенно в тяжелые времена.

Социальные сети, личный капитал

1980-е годы, Уолл-стрит: именно тогда почти все рухнуло. В свои двадцать четыре года он уже распоряжался фондом денежного рынка стоимостью 3 миллиарда долларов и имел феерические доходы. Но затем вложил почти все средства в «мусорные» облигации[33], и фонд потерял практически всю свою наличность во время краха в октябре 1987 года. А сам он лишился работы.

«Именно тогда он и узнал, что связи – это все в бизнесе, – рассказала мне его жена. – Там не нашлось никого, кто защитил бы его. Он был таким самоуверенным и самовлюбленным, что не потрудился завязать дружеские отношения, которые, быть может, заставили бы кого-то сказать: “Давайте поддержим его”. В то время, когда он пытался найти новую работу, он не знал никого, кто помог бы ему подыскать что-нибудь подходящее в другой компании».

Спустя полгода, когда пятьсот телефонных звонков не принесли никакого результата, ему наконец удалось устроиться на другую, гораздо менее престижную должность, с которой он снова начал подниматься по служебной лестнице. Но жизненная позиция этого человека теперь изменилась раз и навсегда.

«Сейчас он президент местного профессионального общества и знает всех остальных ведущих специалистов своей отрасли, – продолжает его жена. – Мы иногда спрашиваем себя: сколько раз ему потребуется позвонить по телефону, чтобы найти новое место, если он завтра потеряет работу? Так вот теперь ему достаточно будет сделать всего один звонок».

---

[33] «Мусорные», или «бросовые», облигации: высокодоходные облигации корпорации с кредитным рейтингом ниже инвестиционного уровня: обычно выпускаются компаниями, не имеющими длительной истории и солидной деловой репутации. *Прим. перев.*

Сети личных контактов представляют собой нечто вроде личного капитала. Прекрасное выполнение полученных нами заданий в большей или меньшей степени зависит от деятельности «паутины», «сплетенной» из других специалистов.

Иногда может казаться, что руководитель прекрасно контролирует то, насколько хорошо выполняет свою работу. Но один из таких руководителей как-то признался: «…в действительности, кроме моих непосредственных подчиненных, существуют сотни других, которые мне не подчиняются, но могут повлиять на качество исполнения мной работы. И по крайней мере дюжины две таких людей играют в этом процессе решающую роль».

Одно из преимуществ построения взаимоотношений состоит в создании некоего запаса доброжелательности и возникающего на этой основе доверия. Наиболее успешные руководители весьма искусны в культивировании таких отношений, а менее удачливые начальники, как правило, вообще не умеют их поддерживать. Особую важность это качество приобретает, когда речь заходит о продвижении с нижних ступенек служебной лестницы какой-либо организации на высшие уровни иерархии. Такого рода человеческие связи становятся каналами, благодаря которым способности людей получают известность.

Эти сети могут разительно отличаться от дружеских отношений, которые мы завязываем и укрепляем прежде всего для удовольствия. Выстраивание отношений всегда имеет мотив: это дружеские отношения, создаваемые с какой-то целью. Люди, поднаторевшие в организации сетей, часто путают свою частную жизнь с трудовой. Поэтому многие или даже большинство их личных дружеских связей создаются на работе, хотя для того, чтобы не допускать симбиоза рабочей и личной повесток дня, требуется ясность и дисциплина.

Разумеется, застенчивые люди, отшельники или интроверты с трудом культивируют подобные отношения. А люди, просто принимающие чьи-то приглашения, но сами никого не приглашающие или ограничивающие все разговоры рабочими темами, по существу, почти ничего не делают, чтобы расширить «паутину» связей.

Еще одна распространенная проблема заключается в том, что люди слишком оберегают свое собственное рабочее время и повестку дня, отклоняя просьбы о помощи или совместной работе. В результате часто возникают обиды, и рост сети прекращается. Однако те люди, которые никогда не могут отказать, если кто-то обращается к ним с просьбой, рискуют взвалить на себя так много всего, что от этого пострадает их собственная работа. Выдающиеся работники умеют приводить в равновесие собственную важную работу и тщательно отбираемые случаи оказания помощи, создавая мнение о своей доброжелательности у людей, которые могут стать очень важными во всех отношениях для строительства сети.

Создание атмосферы взаимопонимания является основным моментом в развитии прочных и полезных связей. Взаимопонимание зависит от эмпатии и возникает, как правило, естественным путем в ходе случайного разговора о семье, спорте, детях и житейских делах. В конечном счете развитие тесных дружеских связей на работе означает создание союза – отношений, на которые можно рассчитывать. Люди, чрезвычайно умело завязывающие и развивающие отношения, вроде Катценберга или Дуэрра, всегда могут обратиться к своей внушительной – и постоянно расширяющейся – сети друзей.

Устанавливайте отношения с управляющими

Marks & Spencer, огромная британская сеть розничных магазинов, преподносит своим постоянным поставщикам необычный подарок: специальную карточку-ключ, которая позволяет им заходить в главные офисы компании в любое время. И хотя им по-прежнему приходится договариваться о встречах, карточка-ключ позволяет чувствовать себя членами семьи Marks & Spencer.

В том-то все и дело. Карточка-ключ – это часть целенаправленных усилий, предпринимаемых компанией для того, чтобы поддерживать и укреплять отношения доверия и сотрудничества со своими поставщиками. Комплексная программа мероприятий также включает в себя совместные поездки с поставщиками на промышленные выставки и в другие страны для изучения источников сырья. Все это служит укреплению взаимопонимания, равно как и выявлению новых возможностей для выпуска изделий, которые они смогут разрабатывать совместно.

Программа компании Marks & Spencer иллюстрирует сложившуюся среди поставщиков и розничных торговцев тенденцию к установлению отношений сотрудничества, а не просто к игре одного потенциального партнера против другого. Подобная стратегия сотрудничества приносит заметные результаты: анализ 218 розничных магазинов, торгующих изделиями одного поставщика автомобильных запчастей, показал, что розничным продавцам, которые доверяли этому поставщику, по сравнению с теми, кто ему не доверял, приходилось на 22 процента реже искать альтернативные источники поставок. Кроме того, объем продаж продукции постоянного поставщика у них был на 78 процентов больше.

Несмотря на то, что связующие звенья между такими крупными организациями могут показаться абстрактными, они сводятся к ежедневным контактам торговых агентов, менеджеров рекламных агентств, ведущих счета клиентов, специалистов, управляющих выпуском новой продукции, и других работников. Эти коалиции, возникающие между сотрудниками разных компаний, приносят конкретную пользу всем сторонам, позволяя им делиться обоюдоважной информацией, исходящей от той или иной стороны. Это, в свою очередь, помогает правильно распределять людей и ресурсы для большей ориентации бизнеса на потребителя. Сотрудники одной компании время от времени могут выступать фактически в роли консультантов для другого участника коалиции. К примеру, группа сбыта из компании Kraft Foods взяла на себя проведение шестимесячного исследования положения дел в молочном магазине своего розничного торговца. Затем команда Kraft Foods предложила ему рекомендации по реорганизации площади магазина, занятой стеллажами с товаром, и по продаже новых товаров, учитывающих последние покупательские тенденции. В результате объем продаж этого розничного торговца – и закупки им продукции у компании Kraft Foods – возросли примерно на 72 процента.

Другой пример. Компания Procter & Gamble обычно оплачивала работу своих начальников отделов сбыта, исходя из расчета общего запаса товаров, которые готовы были принять розничные торговцы, даже если этот запас в итоге оставался на складе. Но такое положение дел означало, что торговых работников компании вознаграждали за использование стратегии, которая в конце концов причиняла ущерб розничным торговцам и портила деловые отношения. В итоге Procter & Gamble несколько изменила политику и стала платить своим сотрудникам за максимизацию результатов всех участников процесса – и компании, и магазинов, торгующих ее продукцией.

Но поскольку отношения между двумя компаниями есть не что иное, как связи между работниками каждой из них, решающую роль в таких обстоятельствах играет межличностная психологическая совместимость. Именно поэтому руководство фирмы Sherwin–Williams, занимающейся производством красок, регулярно приглашает к себе управляющих Sears, Roebuck, одного из своих главных розничных торговцев, чтобы те помогли им выбрать менеджеров, которые будут вести в компании дела Sears, Roebuck как постоянного клиента.

Нирмалья Кумар, изложивший свой метод в статье, опубликованной в Harvard Business Review, полагает: «Игра, основанная на доверии, подразумевает вовлечение людей определенного типа, которых компания подбирает для работы со своими партнерами… Традиционные производители, продавцы и закупщики товаров для розничной торговли сосредоточены на вопросах объемов и цен. Их просто необходимо заменить на управляющих взаимоотношениями, обладающих мягкой манерой убеждать и знающих, что такое умелый подход к людям».

СОТРУДНИЧЕСТВО И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ
Умение работать с другими для достижения общих целей

Люди, компетентные в этом отношении:

- в равной степени уделяют внимание как стоящей перед ними задаче, так и отношениям с другими;
- сотрудничая с людьми, делятся с ними планами, информацией и ресурсами;
- способствуют созданию дружеской атмосферы сотрудничества;
- выявляют и всячески укрепляют возможности для сотрудничества.

Компания Intel, невероятно успешный производитель компьютерных процессоров, столкнулась с парадоксальной проблемой: ее успех в некотором смысле ее же и убивал. Организация, в высшей степени ориентированная на конкретную задачу, когда все внимание сосредоточено на усовершенствовании выпускаемых изделий, обгонявшая всех на поворотах в создании новых технологий и сокращавшая сроки внедрения новой продукции, приносила плоды в виде огромной доли рынка и колоссальных прибылей. Однако слишком многих работников компании это перестало интересовать.

Вот что по этому поводу думает консультант, приглашенный для оценки ситуации в один из отделов компании Intel.

«Им надо было провести семинар на тему взаимоотношений между людьми в своей сфере бизнеса, поскольку с этим делом у них становилось все хуже и хуже, – рассказывал мне консультант. – На уровне личного общения они симпатизировали друг другу, но были настолько зациклены на конкретной задаче, что страдали их рабочие отношения в смысле сотрудничества. Им надо было сообщить супервайзерам, что недостаточно просто хорошо выполнять свою работу, если при этом разрушаются связи внутри рабочей группы. Людям требовалось, чтобы руководство осознало, что пренебрежение мягкостью и уступчивостью имеет суровые последствия».

Этот кризис межличностных отношений в компании Intel свидетельствует о важности духа сотрудничества и взаимодействия. Группы, члены которых получают удовольствие от пребывания в обществе друг друга, умеют ладить друг с другом и хорошо проводить время вместе, располагают эмоциональным капиталом, позволяющим им не только «отрываться» в минуты веселья, но и переживать тяжелые времена. Деятельность групп, не имеющих таких эмоциональных уз, вероятнее всего парализуется или нарушается, либо группы сами распадаются под давлением обстоятельств.

Даже тем, кто разделяет трезвую идеологию, выраженную фразой «Бизнес – это война», и не видит никакого смысла в создании и поддержании человечной атмосферы, возможно, стоило бы подумать о колоссальных усилиях, затраченных на воспитание понятия чести мундира в том же армейском взводе. Тонкое понимание мотивов, заставляющих подразделение отлично работать в чрезвычайных обстоятельствах, всегда приводило к одному выводу, а именно: эмоциональные узы имеют решающее значение для боевого духа, эффективности и даже простого выживания подразделения.

Организационный «брак»

Всем было известно, что это собрание обернулось личной катастрофой для Эла, начинающего вице-президента крупного городского медицинского центра. Все, конечно, считали, что собрание было организовано с благой целью: выработать общее представление и стратегию в отношении не оправдавшей ожиданий программы развития общины, для руководства которой

и пригласили Эла. Но он навредил сам себе и сорвал это собрание. Позже он признался: «Я получил хороший пинок под зад».

Первой ошибкой Эла стало то, что он созывал собрание и без того перегруженной плановыми мероприятиями группы высшего руководства, известив ее о нем чуть ли не накануне и выбрав день, когда, как он знал, вице-президент сестринского поста – участие которого имело чрезвычайно важное значение – обычно в больнице не бывал. Консультант руководящей группы тоже не мог прийти. Вторая ошибка Эла заключалась в том, что он не предложил провести перед собранием вводный инструктаж и не позаботился даже о минимальной подготовке к нему. Он пустил дело на самотек, несмотря на то, что это был его дебют в роли вице-президента. Его третья и, наверное, самая большая ошибка состояла в том, что он в резкой форме отклонил предложение Сары, своего босса и президента медицинского центра, помочь спланировать собрание таким образом, чтобы оно было живым и более результативным.

В ходе собрания всем – как это ни было прискорбно – стало ясно, что Эл пришел неподготовленным и немного навеселе и что они напрасно потеряли кучу времени. А Сара со всей ясностью поняла: ужасающее поведение Эла ставит под сомнение правильность ее решения о предложении ему этой должности.

Но почему все пошло вкривь и вкось?

Джеймс Крантц, преподаватель факультета организации и управления Йельского университета, наблюдавший действия Эла и Сары в рабочей обстановке, заявил, что провалившееся собрание было лишь еще одним свидетельством чего-то в корне ошибочного в их профессиональных отношениях. С поразительной скоростью они создали некую модель общения, которая пробудила в них неприязнь друг к другу. В глубине души Эл считал, что Сара, с ее чересчур властными манерами, излишне строга с ним и вечно недовольна всем, что он делает. А Саре, по ее словам, казалось, что в ее присутствии Эл всегда какой-то неловкий, пассивный и замкнутый. На эмоциональном уровне оба они вели себя и выглядели как супруги, чей брак оказался неудачным… только это была работа, а не частная жизнь.

По мнению Крантца, такое может случиться где угодно. Тревогу в данной ситуации вызывает легкость, с которой это происходит. Любая «профессиональная пара» – начальник и подчиненный – может постепенно включиться в процесс развития деструктивных эмоций, ибо каждый из них нуждается в другом, чтобы достичь цели и преуспеть. Подчиненный имеет возможность представить своего начальника его боссу как весьма результативного или, наоборот, несчастного и жалкого, поскольку каждый начальник несет ответственность за то, насколько хорошо работает его подчиненный. Само собой разумеется, и подчиненный зависит от начальника в смысле продвижения по службе, повышения заработной платы и просто сохранения своего рабочего места, причем все это делает подчиненного эмоционально уязвимым в глазах начальника.

Подобная ситуация становится либо блаженством, либо проклятием. Такого рода взаимозависимость скрепляет подчиненного и начальника друг с другом, стесняя их свободу действий, что иногда становится взрывоопасным. Если оба хорошо справляются со своими эмоциями, то есть умеют создавать атмосферу доверия и взаимопонимания, согласия и вдохновляющей целеустремленности, их работа будет блистательной. Но если в эмоциональном плане все идет вкривь и вкось, их взаимоотношения могут обернуться ночным кошмаром, а совместная деятельность – серией мелких и крупных неприятностей.

Вертикальная пара

Возможности подчиненного сделать так, чтобы его начальник производил на своего босса отличное впечатление, поистине безграничны. Однако в случае Сары Эл оказался неким магнитом для ее глубоко спрятанных страхов в отношении качества собственной работы. Она

была обескуражена провалом программы с Элом в качестве руководителя… но более всего опасалась, что это плохо отразится на ее способностях как президента и поставит под угрозу ее профессиональную репутацию. И теперь она сомневалась в том, что Эл сумеет спасти подразделение, а заодно и ее репутацию, а потому была недовольна тем, как он выполняет свои служебные обязанности.

Тем не менее на предыдущей работе Эл превосходно справлялся со своими обязанностями, но повышение в должности до вице-президента лишило его уверенности в себе. Он испугался, что другие члены управленческой команды будут считать его некомпетентным, а в самые тяжелые моменты он казался себе чуть ли не самозванцем. В довершение всего Эл чувствовал, что Сара не доверяет ему, и это только усугубляло его беспокойство и бестолковость.

Каждый из них втайне считал другого причиной всех проблем. Эл полагал, что Сара сомневается в его компетентности и подрывает его уверенность в себе, контролируя каждый его шаг. Сара со своей стороны пришла к убеждению, что Элу недостает уверенности в себе и компетентности (как раз то, чего он боялся!) для качественного выполнения работы, а потому она должна быть ответственной и даже напористой за них двоих. В результате образовалась некая нисходящая спираль, скользя по которой Эл становился все более пассивным, неуверенным в себе и бестолковым, а Сара занялась микроуправлением, ужесточая критику, усиливая контроль и, в конце концов, пытаясь делать за Эла его работу.

Крантц дал тяжеловесное определение динамике развития отношений между Сарой и Элом: «проективная идентификация». Каждый из них проецировал[34] на другого свои худшие опасения и сомнения в виде самоосуществляющегося эмоционального пророчества. Любые тесные рабочие отношения могут приобрести такой скрытый подтекст, хотя именно отношения между начальником и подчиненным более всего подвержены подобному эмоциональному саботажу.

Такие бессознательные договоренности выполняют довольно скверную психологическую функцию: они не дают людям смело взглянуть в лицо проблемам, плохим новостям или конфликтам. Более того, зачастую они не позволяют даже признать наличие тревожных симптомов. Если босс обвиняет подчиненного в собственном недостатке и вытекающих из него проблемах для организации, то ему никогда не придется столкнуться с настоящим источником неприятностей – им самим. Одним из признаков разновидности этой проекции – «проблема в нем, а не во мне» – является то, что босс никогда не сможет найти или указать замену себе даже в том случае, когда на горизонте замаячит выход в отставку. Никто не бывает достаточно хорош, и у каждого кандидата обнаруживаются роковые недостатки.

Целуй высших, пинай низших

Подобострастие подчиненных и соответствующее высокомерие начальника – вот еще один достаточно распространенный признак проекции. Подчиненные считают, что их босс обладает особой властью или талантом, босс верит в эти проекции, и в собственном восприятии раздувается до тех пор, пока не почувствует, что правила приличия его больше не касаются.

В некоторых культурах эта модель поведения распространена крайне широко. Как признался мне Дипак Сетхи, специалист по обучению руководящего состава, в Индии, где он родился, основное правило гласит: «Целуй высших и пинай низших». «В большинстве индийских компаний со старым стилем управления не принято выказывать сочувствие низшим по положению. Это хорошо заметно по поведению начальников, которые не стесняются открыто выражать свое недовольство. И никто не видит в этом ничего зазорного, там вполне допустимо кричать на подчиненных».

---

[34] Проекция в психологии – приписывание другим своих вытесненных влечений. *Прим. перев.*

По словам Сетхи, главная причина, заставляющая подчиненных мириться с таким отношением, заключается в том, что многие индийские компании находятся в частном владении могущественных семейств, и к тому же специалистов высокой квалификации в Индии гораздо больше, чем хороших рабочих мест. «Так что, – подытожил Сетхи, – даже если вы профессиональный менеджер, ваша судьба в полном распоряжении владельцев компании».

Неудивительно, что отношение по принципу «целуй высших и пинай низших» вызывает бурное негодование, «которое никогда не изливается наверх, а передается вниз по цепочке злобной грубости». Это приводит к тому, что работники разными пассивными методами препятствуют успеху компании, к примеру, не выполняют работу в срок, что, естественно, заставляет босса снова и снова кричать на всех и каждого.

В такой же порочный круг попали и Сара с Элом.

Сара не могла положиться на Эла и быть уверенной, что он достаточно хорошо справится со своей работой, а потому все время понукала его и буквально стояла над душой, ожидая худшего, а это, в свою очередь, унижало Эла и подрывало его веру в свои способности.

Сага о Саре и Эле, к счастью, имеет хороший конец. У Сары хватило ума понять, что в ее отношениях с Элом что-то пошло не так, да и то лишь потому, что они резко отличались от весьма плодотворных контактов, которые установились у нее с остальными сотрудниками управленческой команды. Поставив такой диагноз, Сара сумела прекратить микроуправление Элом и своим поведением показала ему, что верит в его способности. Вдобавок к этому она четко обрисовала Элу его обязанности. Не мучимый более страхом, что Сара считает его неподходящим для такой работы, Эл наконец получил возможность взять на себя инициативу и показать, на что он способен.

Данная ситуация, надо сказать, многозначна. Фактически каждый, у кого есть начальник, составляет часть как минимум одной вертикальной «пары», каждый босс создает такую связь с каждым из своих подчиненных. Подобные вертикальные пары образуют основную единицу жизни организации, нечто вроде человеческих молекул, которые, взаимодействуя, формируют решетчатую структуру взаимоотношений, а она, собственно, и есть организация. И в то время как у вертикальных пар наблюдается полное эмоциональное совпадение, привносимое в их отношения властностью и уступчивостью, во взаимоотношениях сотрудников, равных по положению, возникает параллельная эмоциональная составляющая, наподобие удовольствий, ревности и соперничества, как между несколькими детьми в одной семье.

Если где и нужно привнести в организацию эмоциональный интеллект, то именно на этом самом элементарном уровне. Построение отношений плодотворного сотрудничества начинается с пар, членами которых люди становятся на работе. Привнесение эмоционального интеллекта в рабочие отношения может направить их по пути достижения эволюционирующей, творческой, привлекательной для обеих сторон цели в виде континуума[35]; если этого не сделать, повысится риск сползания вниз – туда, где их ждут косность, тупик и крах.

СПОСОБНОСТЬ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ

Создание групповой синергии для достижения коллективных целей

Люди, компетентные в этом отношении:

- моделируют качества команды, такие как уважение, готовность прийти на помощь и взаимодействие;
- привлекают всех членов группы к активному и увлеченному участию в работе;
- созидают ощущения командной идентичности, корпоративного духа и преданности;

[35] Непрерывность, неразрывность явлений, процессов. *Прим. перев.*

- защищают группу и ее репутацию; делятся заслугами.

Бригадный метод работы крайне важен для таких компаний, как Owens-Corning. Эта фирма-изготовитель строительных материалов обеспечила себя примерно двумя сотнями несовместимых систем программного обеспечения, каждая из которых приспособлена для решения конкретной задачи вроде ведения учета кровельной плитки или счетов-фактур за поставки изоляционного материала. Чтобы помочь сотрудникам отдела сбыта продавать весь ассортимент изделий компании, а не только изоляцию или кровельный материал, Owens-Corning потребовалась единая унифицированная система программного обеспечения.

Поэтому Майкл Рэдклифф, главный сотрудник информационного отдела, обратился в немецкую фирму SAP, разрабатывающую программное обеспечение для решения прикладных промышленных задач. Специалисты SAP установили в компании Owens-Corning программу, соединившую всю информацию в целостную рабочую систему. Теперь, как только торговый агент подает заказ, система автоматически определяет исходные материалы для его изготовления, составляет график производства и сроки поставки, а также обеспечивает выписку счета – и все это в результате единственного ввода данных.

Но существует определенный риск – система SAP печально известна своей сложностью, и малейший сбой может погрузить в хаос всю компанию. Компании Owens-Corning и всем остальным заказчикам SAP из числа производственных компаний по всему миру необходимо быть уверенными в том, что разработчик программного обеспечения в нужный момент всегда окажет им помощь.

«Раньше, – рассказывал уполномоченный по работе с заказчиками фирмы SAP, – бывало трудно заставить людей из других подразделений нашей компании помочь мне с готовым ответом – объединиться для поиска оптимального решения проблемы заказчика. В конце концов, если наше программное обеспечение подводит заказчиков, у них срываются сроки поставок собственной продукции, поэтому им важно знать, что они могут на нас рассчитывать». С тех пор группа под названием «команда SAP» – сокращенное название команд, состоящих из работников SAP, – доступна для связи со всеми клиентами в любое время.

Похоже, в наши дни в каждом виде бизнеса существуют аналогичные команды: управленческие группы; целевые группы; группы обеспечения качества; обучающие группы; рабочие группы с самоуправлением и так далее. Исследуя этот вопрос глубже, мы обнаружим специальные рабочие группы быстрого реагирования, создаваемые прямо в ходе совещаний, или кратковременные виртуальные группы, работающие вместе над каким-нибудь «одноразовым» проектом. И хотя на работе люди, как правило, помогают друг другу выйти из затруднительного положения, всячески координируя свои усилия, доминирующее влияние рабочих групп в крупных организациях поощряет развитие у них новых навыков и умений.

В обзоре главного бюджетно-контрольного управления США сообщается, что половина из 1000 крупнейших американских промышленных компаний, список которых ежегодно публикуется журналом Fortune, активно использует рабочие группы с самоуправлением и в ближайшем будущем намерена расширить их влияние. Преимущества проявляются непосредственно на персональном уровне: люди понимают, что сотрудничество и ощутимая независимость, которую обеспечивает работа в группе с самоуправлением, приносят большую радость и позволяют полнее проявить свои способности. Когда команды работают хорошо, уменьшается число прогулов, текучесть и перестановка кадров при явной тенденции к росту продуктивности.

Но самым главным достоинством команд для бизнеса, пожалуй, является их чисто экономический потенциал. Мы знаем, что отдельные талантливые исполнители могут своей работой способствовать невероятному росту финансовой ценности компании – то же самое по силам и командам. К примеру, на заводе по производству полиэфирного волокна самые эффективные рабочие группы достигли поразительного преимущества в производительности перед обыч-

ными группами, выполнявшими точно такую же работу. Каждая из десяти лучших рабочих групп ежегодно производила на 30 процентов больше волокна… а в сумме это давало примерно на семь миллионов фунтов больше плановых показателей. При рыночной цене 1,40 доллара за фунт экономически выгодная добавленная стоимость составляет 9,8 миллиона долларов!

Аналитик Лайл Спенсер-младший сообщил мне: «Чем лучше работают группы, тем сильнее повышается доходность компании. Вы только взгляните, какая у них экономически выгодная добавленная стоимость: это же несоизмеримо ни с одним фондом заработной платы членов таких команд. Подобные факты полностью изобличают несостоятельность людей, которые ни во что не ставят эти компетенции или отвергают методы вроде объединения людей в группы как “ненужные сантименты”… ведь налицо же реальная выгода».

По мнению Спенсера, высокоэффективные команды на управленческом уровне приносят еще большую пользу. «На руководящих уровнях и мыслят масштабнее, как-никак там люди прогнозируют лет на пять-десять вперед, так что для компании в целом экономические преимущества результативной управленческой команды могут обернуться огромной прибылью».

Подобные группы играют особенно важную роль в условиях корпоративных переворотов. В компании American Telephone and Telegraph я побывал в 1996 году, вскоре после того, как она объявила о своем намерении разделиться на три отдельные компании и уволить сорок тысяч работников. В разговоре со мной исполнительный директор отделения, ныне ставшего частью Lucent Technologies, отметил: «Далеко не везде ощущалось бедственное положение. Во многих технических отделах, где люди работают сплоченными группами и видят огромный смысл в том, что делают сообща, они довольно-таки спокойно переносили неприятное состояние брожения».

И добавил: «Там, где есть сильная команда, в которой принято самоуправление, с ясным пониманием своей миссии, высокими критериями в отношении качества собственной продукции и четким представлением, как выполнять свою работу, вы не увидите проявлений страхов и неуверенности, чего не скажешь о других отделах организации. Члены команд доверяют своим товарищам по работе и полагаются на них, а не только на организацию или ее руководителей».

Командное стремление к достижению цели

Один мой приятель, руководящий группой разработчиков программного обеспечения в Кремниевой долине, поведал мне: «С помощью одного телефонного звонка любой член моей команды мог бы получить работу где угодно в городе, да еще зарабатывать при этом в год на двадцать тысяч долларов больше. Но они никуда не звонят».

Почему?

«Я забочусь о том, чтобы им было интересно».

Умение добиться от каждого члена команды любви к тому, что они делают вместе, лежит в основе создания группы и руководства ею. Исследование самоуправляемых рабочих групп, демонстрирующих максимальную эффективность, показывает, что люди, от которых в целом зависит эффективное достижение нужных результатов, предпочитают работать именно в командах. Этот взгляд на вещи сквозь призму «командного достижения» представляет собой комбинацию разделяемого соревновательного побуждения, крепких социальных связей и уверенности в способностях друг друга. Данные элементы в их совокупности создают то, что Спенсер называет «крепкими, сосредоточенными, дружелюбными, уверенными в себе, интересными командами».

Люди в таких командах склонны разделять общую модель мотивации. Они любят соревноваться и бывают справедливыми при распределении ролей между членами команды согласно их талантам. У них сильна потребность в аффилиации – им нравятся люди сами по себе, –

которая делает их более гармоничными, умеющими достойно улаживать конфликты и предлагать взаимную поддержку. И вместо того чтобы добиваться власти исключительно в корыстных целях, они держат в своих руках власть в интересах группы, поскольку разделяют приверженность групповой цели.

Этот тип команд, как отмечает Спенсер, получает все более широкое распространение в организациях, занимающихся сложной современной техникой и технологией, в которых быстрая разработка новых продуктов имеет жизненно важное значение для того, чтобы противостоять давлению конкуренции в отрасли, а срок годности готовой продукции при хранении измеряется неделями и месяцами.

Каких-нибудь двадцать лет назад командные навыки и умения представляли собой лишь пороговые способности, а не характерную особенность, свойственную выдающимся лидерам. Однако в 1990-е годы командные навыки и умения уже стали определяющим качеством «звездных» работников. В компании IBM в 80 процентах случаев эффективность индивидуума в роли лидера команды позволяет судить, «является этот человек лучшим работником или всего лишь средним, – рассказывала мне Мэри Фонтэн из компании Hay/McBer. – Эти люди умеют устраивать захватывающие представления, увлекательно составляют концепцию своего бизнеса, формулируют ее просто и выразительно, пробуждая таким образом в других энтузиазм для совместной работы».

Как показало исследование Центра творческого руководства, проведенное с участием руководителей высшего ранга из Америки и Европы, каждый из которых когда-то потерпел карьерный крах, именно неспособность создать и возглавить команду явилась одной из наиболее общих причин неудачи. Групповые навыки и умения, которым не придавалось особого значения в ходе аналогичного исследования в начале 1980-х годов, спустя десять лет стали считать главным критерием лидерства. К 1990-м годам умение работать в команде оказалось наиболее востребованной административной компетенцией, о чем свидетельствуют данные исследований, проведенных в различных организациях по всему миру.

«Сегодня проблема номер один в руководстве – заставить начальников наших подразделений работать сообща, сотрудничать», – заметил как-то руководящий работник преуспевающей фирмы из списка 500 компаний журнала Fortune. Действительно, эта проблема является чуть ли не самой главной на всех уровнях в любой организации. Способности команды проявляются всякий раз, когда для достижения общей цели люди работают вместе, будь то неформальная группа из трех человек или целое подразделение корпорации. С течением времени потребность в командных навыках и умениях будет только возрастать, поскольку приоритет все чаще отдается специальным рабочим группам, виртуальным организациям, спонтанным командам, которые возникают и распадаются, когда в них возникает необходимость, а задачи становятся настолько сложными, что у одного человека не хватает компетенций для их решения.

Ценность «звездных» команд

Как для отдельных людей, так и для команд эмоциональный интеллект является ключом к превосходству. Конечно, ум и специальные знания имеют значение, но то, что выделяет «звездные» команды, в большой степени связано с их эмоциональной компетентностью. При проведении исследований в таких компаниях, как General Electric, Abbott Laboratories и Hoechst-Celanese, задавались вопросом: какие компетенции отличают высокоэффективные рабочие группы от посредственных?

В поисках ответа на этот вопрос Ванесса Друкет, ныне преподаватель Уэзерхедской школы управления при Университете Кейса, проанализировала 150 самоуправляемых команд, работающих на огромном американском заводе по производству полиэфирного волокна, кото-

рым управляет немецкая химическая компания Hoechst-Celanese (откуда, кстати, получены и данные Спенсера). На основании объективных показателей деятельности Друкет провела сравнение десяти наиболее выдающихся команд с командами среднего уровня – при этом все они выполняли одинаковую работу.

В результате отличительными способностями десяти «звездных» команд оказались следующие эмоциональные компетенции.

- Эмпатия, или межличностное понимание.
- Сотрудничество и объединенные усилия.
- Свободное общение, установление четких норм и ожиданий, открытые выступления членов команды против работы, которая оказывается ниже уровня их возможностей.
- Стремление к совершенствованию, для чего команда обращает внимание на обратную связь относительно качества своей работы и старается научиться лучше с ней справляться.
- Самоосознание команды в виде оценки своих сильных и слабых сторон.
- Инициативность и занятие проактивной позиции по отношению к решению проблем.
- Уверенность в себе как в команде.
- Гибкость, проявляемая людьми в отношении того, как справляться с полученными коллективными заданиями.
- Осведомленность о том, каковы потребности других ведущих групп компании и изобретательность при использовании ресурсов, предложенных организацией.
- Создание связей с другими командами.

Наглядный пример того, как подобные компетенции позволяют командам лучше работать, можно обнаружить в исследовании процесса принятия стратегических решений, которое было проведено в сорока восьми управленческих группах в компаниях по производству пищевых продуктов по всем Соединенным Штатам. Главных исполнительных директоров попросили указать самое свежее стратегическое решение, которое приняла их компания. Затем исследователи связывались с членами каждой управленческой команды, участвовавшими в принятии этого решения.

Процесс принятия решений командой выглядит парадоксально: с одной стороны, здравый смысл подсказывает, что чем свободнее и напряженнее дебаты, тем оптимальнее окончательное решение; с другой стороны, открытый конфликт может деструктивно повлиять на способность команды к совместной работе.

Исследование процесса принятия решений управленческими командами показывает, что наличие в них людей, обладающих тремя качествами – высокими когнитивными способностями, разновариантным видением перспектив и техническими знаниями – приводит к принятию более качественного решения. Но ума и технических знаний явно недостаточно; членам групп приходится постоянно общаться в процессе конструктивного взаимодействия, которое способствует тщательному, открытому обсуждению и критическому рассмотрению исходных положений, выдвигаемых членами команд.

Достижение такого уровня открытости – дело весьма деликатное, насыщенное эмоциями. Чересчур легкий путь к согласию создает опасность принятия низкокачественного решения; однако многочисленные разногласия заканчиваются потерей единства и отсутствием какого бы то ни было решения вообще. Что же позволяет руководящей группе горячо спорить, но в конце концов приходить к твердому согласию? Наличие эмоционального интеллекта.

А что заставляет группу сбиваться с верного пути, когда здоровая полемика перерождается в открытую войну? Происходит это в том случае, если несогласие выражается в форме личного выпада, если дебаты служат целям политической игры или дискуссия провоцирует ехидство в одном из членов группы.

Главный вывод: если аргументированные выступления окрашиваются яркими эмоциями, обязательно страдает качество решений. Один консультант заявил мне: «Образ хорошо

скоординированной руководящей команды улетучивается, когда атаки миндалевидного тела, конфликты и другие неустраненные эмоциональные помехи вредно действуют на способность людей что-то планировать, принимать решения и учиться вместе». Напротив, дебаты, свободные от дурных настроений, проходящие в позитивном духе взаимных расспросов, когда каждый понимает, что процесс обсуждения протекает честно и открыто, и заботится о благополучии организации, а не только о своих личных интересах, ведут к достижению оптимальных решений.

Следовательно, лучше всего придерживаться золотой середины: команды могут использовать методы интеллектуальной битвы для повышения качества решений при условии, что во время дебатов люди постараются избежать излишней эмоциональности, которая может отвратить некоторых членов команды от принятия решения или заставить саботировать его. Главными в данной ситуации становятся такие эмоциональные компетенции, как самоосознание, эмапатия и коммуникация, то есть умение членов команды рационально обсуждать важные проблемы.

«Склейщики»

Способность сплотить группу для хорошей совместной работы – талант, ценный уже сам по себе. В каждой высокопродуктивной группе есть по крайней мере один человек с подобным талантом. Кстати, чем сложнее стоящая перед группой задача, тем более важную роль играют такие люди в ее успешном решении. Наиболее очевидно эта зависимость проявляется в науке и развитии технологий, где главная цель состоит в том, чтобы что-то открыть или создать. Возьмем, к примеру, нейронауки. «Медико-биологические исследования становятся все в большей степени междисциплинарными, требуя привлечения сложной современной техники и технологий, ведь никто не может знать всего, – говорит Джером Энджел, нейробиолог, профессор неврологии и директор Центра острых расстройств при Калифорнийском университете Лос-Анджелеса (США). – Теперь все делают научно-исследовательские группы. Великие “мотиваторы” и участники совместной работы, люди, одаренные талантом обеспечивать выполнение работ по решению отдельных медицинских проблем, являют собой тот “клей”, который не дает всему этому развалиться. Будущее научно-исследовательской работы зависит от присутствия таких людей в вашей команде».

И все же – по крайней мере, в академическом мире – подобные навыки и умения, к сожалению, пока что недооцениваются. «Когда приближается срок пересмотра пребывания людей в какой-то должности, важность их вклада в деятельность группы не учитывается, – добавил Энджел. – Как правило, замечательные сотрудники склонны публиковать свои труды совместно с другими людьми, обычно со своим руководителем, и комитеты по пересмотру пребывания ответственных лиц в должности автоматически считают, что любая публикация – это работа и заслуга начальника, хотя именно такие соавторы в данном случае являются незаменимыми. Это настоящее бедствие. Неожиданно для себя я начинаю сражаться с рецензентами, заставляя их понять, что сотрудничество – само по себе искусство, стоящее того, чтобы держаться за человека, который им владеет, – это необходимо для биомедицинских исследований. Но научные сотрудники высших учебных заведений, специализирующиеся на таких дисциплинах, как математика и история, где исследование – занятие одиночек, этого не понимают».

В результате «у молодых ученых возникает обратная реакция – они иногда начинают бояться сотрудничества, а это означает, что они будут действовать в одиночку, занимаясь тривиальными или незначительными исследованиями, – говорит Джером Энджел. – Это создает параноидальную обстановку, вызывает нежелание делиться данными или работать вместе – и в конце концов подрывает способность к сотрудничеству у целого поколения ученых».

В тех областях, где научные круги не торопились признавать ценность таланта к сотрудничеству и совместной деятельности, бизнес не терял времени даром. Ричард Прайс, психолог из Института социальных исследований при Университете штата Мичиган, называет представителей этого типа – отлично подходящих для воспитания других и становящихся краеугольным камнем сильных рабочих групп – «людьми, приносящими процветание». «Они играют решающую роль в команде, – заявляет Прайс. – Это вовсе не значит, что каждый должен быть социально-эмоциональным лидером, но если в команде найдется хоть один «человек, приносящий процветание», она будет работать в десять раз лучше».

Например, легендарная инженерная команда компании Data General, усилия которой были увековечены в бестселлере «Душа новой машины»[36], имела в своем составе двух «людей, приносящих процветание». Заместитель руководителя команды Карл Элсинг, собиравшийся стать психотерапевтом до того, как выбрал электронику, был для всех доверенным лицом и эмоциональной опорой. Он превратился в резонатор группы; все чувствовали себя комфортно, разговаривая с ним.

Вторым «подпитывателем» команды была Розмари Сил – секретарь, которая выступала в роли заботливой мамы, поскольку проявляла заботу о материальных потребностях каждого, справлялась с мелкими кризисами повседневной жизни вроде путаницы с выдачей зарплаты или следила за тем, чтобы людям, входящим в состав команды, объясняли все, что требовалось. Хотя такие секретарские дела, возможно, покажутся рутинными и обыденными, они чрезвычайно важны, поскольку позволяют людям на работе чувствовать себя защищенными, ощущать поддержку и заботу. Именно поэтому, как утверждают некоторые, секретари или люди, занимающие аналогичные должности, всегда будут бесценными, несмотря на технику, которая, похоже, могла бы их вытеснить.

Компетентный лидер команды

Одна американская фармацевтическая фирма столкнулась с проблемой оптимизации затрат. Суть дела состояла в следующем: после того как новое лекарство было идентифицировано и запатентовано, проводилось тестирование, а затем разработка, на что требовались инвестиции в размере около 100 миллионов долларов и тринадцать лет ожидания, чтобы получить от Департамента по контролю над качеством пищевых продуктов, медикаментов и косметических средств разрешение на продажу. Поскольку патент на основной химический состав нового лекарственного препарата действителен всего семнадцать лет, это дает компании возможность в течение примерно четырех лет возместить инвестиции и получить свою прибыль до того момента, когда лекарство начнет продаваться как дженерик[37].

Целевая группа, изучив эту дилемму, посоветовала создать новую структуру: сформировать проектные группы, сконцентрированные на конкретных лекарственных средствах. Во главе каждой поставить руководителя проекта, который будет отчитываться непосредственно начальнику подразделения научных исследований и разработок. Всех руководителей проекта обучить компетенциям, необходимым для управления группами, после чего они смогут стать борцами за выпуск новой продукции своей компании, привнеся деловую энергию, энтузиазм и дух сотрудничества в работу целой команды.

Спустя три года провели сравнение двух типов команд – с обученными и с необученными руководителями. И оказалось, что в командах первого типа был намного выше моральный дух и остро осознавалось понятие чести мундира. Но самое главное – в них на 30 процентов

---

[36] Киддер Трейси. Душа новой машины (The Soul of a New Machine). В России опубликована в 2000 г. *Прим. ред.*

[37] Воспроизведенный медикамент, обычно изготавливается по лицензии фирмы-патентообладателя. Аналогичен по действию и дозировке оригинальному – бренду. *Прим. перев.*

сократилось время разработки продукта, благодаря чему вдвое увеличился тот ценный период, в течение которого компания владела исключительным правом выпуска и продажи данного медикамента.

Лидеры во многом напоминают родителей. Они так же должны быть уверены, что их действия воспринимаются всеми членами команды как справедливые. Хороший лидер, подобно родителю, будет приглядывать за членами своей команды, чтобы в нужный момент защитить их перед лицом всей организации, если, к примеру, их репутация подвергнется нападкам, или оказать при необходимости практическую поддержку, обеспечивая средствами, людьми и временем.

Лучшие лидеры команд умеют заставить всех и каждого поверить в рациональность их миссии, целей и насущных задач. Способность ясно формулировать захватывающую идею, которая служит направляющей силой для группы, возможно, оказывается тем единственным, самым важным вкладом хорошего лидера. Харизматичный лидер способен удерживать команду на верном пути, когда все кругом рушится.

Помимо создания основного эмоционального настроя команды, лидер обеспечивает координацию, в которой заключается главный секрет взаимодействия и согласия. Когда людей собирают в группу без лидера и велят работать сообща над решением какой-то сложной задачи, более эффективными оказываются команды, спонтанно формирующие структуру, в которой один человек согласовывает их действия так, чтобы им удалось решить эту задачу как можно более результативно. Группы, которые трудятся в «безлидерном» режиме, когда все волей-неволей общаются друг с другом, бывают менее продуктивными.

Но сильный лидер команды не выступает в роли «мозга» ни для группы, ни для каких-то независимых специалистов, принимающих решения, ни для тех, кто добивается согласия. Если лидер команды высказывает собственное мнение в самом начале процесса обсуждения, группа генерирует меньше идей и поэтому принимает менее удачные решения. Но если лидер сдерживается, просто содействуя ходу обсуждения, не навязывая своих взглядов и не выражая их до конца совещания, принимается оптимальное решение.

В этом смысле лидеры групп руководят лучше всего тогда, когда выходят на передний план последними. И такой подход оправдан в первую очередь в отношении самоуправляемых рабочих групп, когда контролеры групп не являются их членами и группы могут работать, никому не подчиняясь, в автономном режиме.

Во время изучения работы групп с самоуправлением, обслуживающих клиентов большой американской телефонной компании, была замечена одна характерная особенность: группы начинали «спотыкаться», когда супервайзеры вносили предложения или подавали «ободряющий» совет. По-видимому, этот совет воспринимался группами двояко: либо как деморализующее сообщение о том, что они плохо справляются со своей работой и потому нуждаются в дополнительной помощи, либо как вмешательство в дела отлично работающей команды.

В группах по обслуживанию клиентов, осуществлявших самоуправление, но руководимых непосредственно супервайзером, динамика была совершенно иной. В этих более традиционных командах обратная связь, исходящая от супервайзеров, оказывала на их работу положительное влияние. Такая разница в реакциях на контроль со стороны супервайзеров, по-видимому, определяется преимущественным правом команды. Если у нее есть мандат на самоуправление, супервайзер, даже действующий из лучших побуждений, может подорвать работу команды. Поэтому когда речь идет о самоуправляемых командах, лучшее руководство ими, похоже, сводится к минимальному вмешательству или полному его отсутствию.

Рабочая группа и политика организации

«Они окопались в этих отдельных бункерах полномочий и творческих способностей, но никто даже не переговаривается через границы, – рассказывал мне консультант, которого пригласили в одну из крупнейших в Америке фирм по производству пищевых продуктов. – Люди, имеющие дело с одним брендом, не желают сотрудничать с людьми, которые занимаются другим, не говоря уже о попытках сообща внедрить новые продукты или методы маркетинга. Но чтобы оставаться конкурентоспособными, им приходится создавать рабочие группы, которые нарушают установленные границы».

Масса различных организаций уже осознала, что для достижения успеха компании – как единому целому – необходимо распределить таланты по командам, нарушающим традиционные границы. Это можно увидеть на примере работы специальных проектных рабочих групп и групп планирования, которые занимаются совершенствованием технологических процессов, разработкой изделий, поиском и устранением неисправностей. Все такие команды объединяются вокруг помещенной в фокус внимания задачи, а их члены приходят из отдельных, не связанных друг с другом структур организации.

Подобные многофункциональные рабочие группы представляют собой особый случай, нечто вроде псевдокоманды, которая сводит вместе разных людей, разрывающихся между двумя местами: своим «домом» в организации и местом общего сбора созданной группы. Представляя различные структуры организации, они имеют потенциальную возможность оказывать более широкое влияние и осуществлять более эффективную координацию по сравнению с любой рабочей группой, изначально отделенной от остальных стандартной административной границей. Так как эти команды трудятся вместе ради большего блага организации, каждый их член остается преданным своему родному «избирательному округу».

Однако чрезмерная привязанность к «дому» может иметь для команды катастрофические последствия. Так, в одной американской компании по производству автомобилей межфункциональный руководящий комитет, работающий над новым опытным образцом, созвал собрание для решения общих проблем, связанных с электропитанием. Источник электроэнергии автомобиля обслуживает двадцать разных подсистем, включая стереосистему, приборный щиток, фары и двигатель. Образцы каждой из этих подсистем, в свою очередь, разрабатывались отдельными группами, и когда они собирались вместе для обсуждения результатов, оказывалось, что в комплексе, как единое целое, их разработки станут потреблять 125 процентов от существующего объема электроэнергии. А поскольку большинство членов руководящей группы явилось на совещание, имея от своих боссов строгие инструкции не идти ни на какие компромиссы, то попытка диалога, вполне естественно, обернулась настоящей катастрофой.

Как могут команды вроде этой руководящей группы эффективно выполнять свою работу? Результаты анализа деятельности сорока трех таких групп в составе транснациональной автомобильной компании (в рамках того же исследования, в ходе которого изучалось вышеупомянутое собрание) предлагают несколько ответов на этот вопрос. Первый ответ касается организационной структуры, при которой ресурсы и власть передаются самой команде, а ее члены получают вознаграждение в зависимости от показателей их деятельности. Второй вариант предполагает повышение коллективного уровня эмоционального интеллекта, в частности, передачу кому-либо полномочий «руководителя процесса», способного проследить, служит ли работа группы примером сотрудничества, взаимного уважения, непредвзятого восприятия разных точек зрения, способности слушать, эмпатии и других факторов, повышающих коэффициент умственного развития всей команды. Если процесс совместного труда проходит нормально, члены группы должны воспринимать свою работу как нечто очень важное, увлекательное и требующее приложения всех сил. Альтернативой отсутствия у команды основ эмо-

циональной компетентности становится, по выражению одного из членов плохо работавшей межфункциональной группы, полное «фиаско».

Команда как главное действующее лицо

В 1997 году в течение нескольких недель весь мир затаив дыхание наслаждался великолепным зрелищем, какое представлял собой «Соджернер», отважный ровер[38], бодро фыркавший на фоне каменистого марсианского ландшафта.

Телевизионный репортаж о крошечном ровере, который, подобно «Умелому паровозику», смело прокладывал себе путь по неровной поверхности Марса, стал поистине волнующим событием. Но настоящим чудом была фантастическая работа команды, благодаря которой «Соджернер» вообще сумел туда попасть.

Данный проект, по задумке НАСА, представлял собой полномасштабное исследование планеты Марс. В 1992 году он уже потерпел почти что роковую неудачу, когда Конгресс заморозил его финансирование, оставив какие-то крохи, которых едва хватило на изготовление миниатюрной выставочной модели, чье создание планировалось лишь как предварительный шаг в рамках более масштабной программы.

Поэтому участники проекта столкнулись с проблемой превращения неработающей миниатюрной модели в полностью действующий, выполненный в уменьшенном масштабе вариант зонда.

Энтони Спиэр, разработчик проекта «Пасфиндер» («Следопыт»), породившего «Соджернер», позволил руководителю программы Донне Ширли смоделировать команду по образцу «Сканкворкс», знаменитой группы, выполнявшей научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в компании Lockheed Martin. Их опыт был хорошо известен, в свое время они, уединившись, создали серию новаторских прототипов для авиации – от первого в Америке сверхзвукового реактивного истребителя до бомбардировщика «Стелс».

Ширли собрала маленькую энергичную команду, которой предстояло выполнить лишь работу, необходимую для решения поставленной задачи. Спиэр еще больше повысил эффективность команды, ликвидировав все бюрократические препоны, затруднявшие реализацию прошлых космических проектов НАСА. Начиная с «Пасфиндера», одна группа должна была делать все – от конструирования до ввода в эксплуатацию.

Команда принимала участие в выполнении всего задания в целом, часто для творческого решения проблем собиралась на заседания, которые затягивались до глубокой ночи. Это были открытые форумы, на которых выслушивали каждого, независимо от его официального служебного положения.

Хотя сложность задачи ошеломляла, настроение было бесшабашное. Эл Сэкс, ответственный за информационную систему, в очередной раз вывел кого-то из задумчивости, потребовав «кошелек или жизнь». Затем Сэкс выхватил из-под стола пистолет, стреляющий резиновыми пульками, и пальнул в своего товарища по команде. «Дело-то было серьезное, – сказал Сэкс, – но мы обратили его в шутку».

Группе пришлось быстро соображать и проявлять находчивость; трудности и неожиданности возникали на каждом шагу. Например, когда «Соджернер» загружался в космический летательный аппарат «Пасфиндер», который должен был доставить его на Марс, уже во время телевизионной пресс-конференции инженеры заметили – ни много ни мало – что большие металлические складывающиеся створки, предназначенные для защиты ровера на Марсе, полностью не закрываются. Они пришли в ужас.

---

[38] Вездеход, исследовательский мобильный аппарат. *Прим. перев.*

Срочно выпроводив прессу, команда бросила все силы на поиск и устранение неисправности. Прежде они никогда не собирали ровер полностью, а потому не учли вероятность того, что защелки, удерживающие створки в закрытом положении, будут прогибаться под весом остальных деталей.

Поэтому члены рабочей группы сняли детали с конструкторского образца, внесли небольшие изменения, перенесли их фактически на руках со своей установки в Калифорнии к пусковому комплексу на мысе Канаверал[39] и там заменили. Это сработало.

Перед запуском команда Донны Ширли в течение шести месяцев работала круглые сутки. Величие поставленной цели никому не давало сойти с дистанции, несмотря на изнурительный темп. Вот что рассказала Бриджет Лэндри, помощник инженера по системам связи «земля – борт»: «Сама мысль о том, что все создаваемое и испытываемое нами в этот момент, будет использовано, когда мы совершим посадку на Марс, была просто захватывающей. Я пыталась думать об этом, когда началась четвертая за последний час проверка одного и того же порядка действий!» И добавила: «Найдется очень немного профессий, где кругом сплошной блеск и нет никакой грязи; отличные специальности вроде моей – это те, в которых романтический ореол, волнение и эмоциональные награды скрашивают нудную работу».

Эта нудная работа сотворила чудо. У шестиколесного ровера был удивительно скромный «мозг»: в то время как лучшие компьютеры «Пентиум» имеют свыше пяти миллионов транзисторов, у ровера их было меньше семи тысяч.

И когда «Соджернер» наконец запустили, проект оказался не только на редкость удачным, но и обошелся на 7 тысяч долларов дешевле, чем планировалось. Рабочая группа изобрела не менее 25 новых устройств и технологических процессов и создала космический летательный аппарат всего за четверть обычного срока, необходимого для такого дела. «Марс обсервер», пропавший в 1991 году, не достигнув планеты, стоил 1 миллиард долларов, а «Соджернер» стал настоящей удачей и обошелся в четверть этой суммы.

Как сказал один член команды: «В нас вспыхнул энтузиазм, ничто не могло остановить нас». Рабочая группа «Соджернера» вошла в поток вдохновения.

Групповое вдохновение

Когда я спрашивал закаленных в боях директоров и управляющих, как они сами определяют обстановку в тот момент, когда команды, с которыми они связаны или которыми управляют, загораются энтузиазмом и превосходят самих себя, ну и, конечно же, входят в поток вдохновения, то постоянно слышал в ответ одно и то же.

Устрашающая проблема или благородная задача. «Одна из причин, мешающих группам достичь поставленных целей, заключается в том, что они слишком материалистичны, – поделился со мной своим мнением вице-президент комплекса установок для запуска космических аппаратов компании Lockheed Martin. – Я подыскиваю нечто незаурядное, то есть задачи, достаточно масштабные, чтобы целая группа сумела уйти в них с головой». Такая работа имеет огромный смысл и мотивацию; более того, когда группа трудится для достижения чего-то монументального, это требует от каждого максимальных усилий.

Ныне покойный нобелевский лауреат, физик Ричард Фейнман, рассказывал, насколько по-разному люди работали над «Манхэттенским проектом»[40] до и после того, как узнали, ради чего, собственно, они должны так выкладываться. Поначалу обстановка строгой секретности

---

[39] Ракетно-испытательный центр США. *Прим. перев.*

[40] «Манхэттенский проект» – кодовое название работы по созданию первой атомной бомбы в США в период Второй мировой войны. *Прим. перев.*

требовала, чтобы вся команда пребывала в абсолютном неведении, а потому они зачастую работали медленно и не всегда так, как надо.

Впоследствии Фейнман убедил Роберта Оппенгеймера объяснить группе технических специалистов, над чем конкретно они работают, причем происходило это в самый страшный период Второй мировой войны, а их проект как раз имел прямое отношение к оружию, способному остановить врага в образе гитлеровской Германии и ее союзников, чья сила в то время была превосходящей. С того момента, по его словам, произошло «полное преобразование. Люди сами начали изобретать способы, как сделать свою работу лучше…».

Сильная преданность группе. «Часто замечательные команды, рассказывая о причинах своих выдающихся успехов, объясняют это тем, что по-настоящему любят друг друга и заботятся о каждом члене своей группы, – заметил Дэниел Ким, соучредитель Учебного центра для организаций при Массачусетском технологическом институте, ныне работающий в Pegasus Communications. – Если люди начнут честно рассказывать, что помогает создавать великие команды, они непременно упомянут об эмоциональных связях, которые допускают и открытость, и проявление заботы».

Широкий диапазон талантов. Чем больше самых разных способностей вкладывает группа в решение поставленной перед ней задачи, тем большую гибкость она может проявлять в удовлетворении меняющихся запросов. Разнообразие начинается на уровне технических требований, но распространяется и на эмоциональную компетентность, включая функции «склейщика».

Доверие и самоотверженное сотрудничество. Члены успешных команд чувствуют, что могут рассчитывать друг на друга. В свое время Боб Тейлор собирал рабочую группу в отделении PARC компании Xerox. Это отделение разрабатывало прототип удобного для пользователя компьютера (в итоге он стал основой для компьютера Apple, когда Xerox не сумела довести дело до конца), а Тейлор подыскивал людей, умеющих работать сообща, и рекомендовал каждому выручать других, помогая справиться с их работой. «Нельзя было тратить 40 процентов времени на работу в качестве "помощников" в чьем-то еще проекте», – вспоминал Элан Кей, один из первых специалистов по вычислительной технике, которого попросили стать членом группы.

Сосредоточенность и страстная увлеченность. Потребность соответствовать великой цели по сути обеспечивает сосредоточенность; в сравнении с такой целью все остальное на свете может казаться не просто приземленным, а совершенно банальным. На какое-то время все мелочи жизни забываются. Фокусировку можно заострить, создав для группы рабочее пространство, отделенное от остальной части организации как в смысле деятельности, так и в смысле места. «Манхэттенским проектом» занимались в совершенно секретных местах, доступ в которые имели только участники проекта; группа «Сканкворкс» компании Lockheed Martin работала в здании без окон и опознавательных знаков, вход в которое был запрещен всем остальным сотрудникам компании.

Работа, которая интересна по своей сути и сама по себе служит наградой. Наивысшая сосредоточенность уже способна вызвать состояние кайфа. Участники в меньшей степени работают ради внешних благ вроде денег, продвижения по службе или престижа. Главной становится внутренняя награда в виде самой работы. Возникает этот трепет от стремления к достижению цели или из-за потребности оказывать влияние, не важно, – важно, что происходит интенсивная эмоциональная отдача, когда удается превзойти всех остальных в качестве члена группы. Один человек из команды разработчиков программного обеспечения компании Data General сформулировал это так: «Где-то тут есть для меня огромный кайф, который я толком не понимаю… Я работаю, чтобы побеждать».

Команда как учебная лаборатория: пять секретов

Блестящая идея пришла в голову Берту Сверси, когда ему на глаза попалась статья, которую я написал для The New York Times еще в сентябре 1995 года. В этой статье говорилось об одном исследовании, проведенном в компании Bell Labs, где «звездные» исполнители из технического отдела добились успеха скорее благодаря своему эмоциональному интеллекту, нежели техническому мастерству. Это и побудило Сверси опробовать что-нибудь новое со своими студентами инженерного факультета Политехнического института в Ренселере.

Занятие он начал с рассказа об исследовании в Bell Labs и определенных качествах, которые назвал «пятью простыми секретами успеха», имея в виду взаимопонимание, эмпатию, убедительность, сотрудничество и достижение согласия. Затем он объявил, что на своем первом занятии они не станут повторять основы инженерного дела, а вместо этого проведут лабораторную работу по изучению пяти озвученных секретов.

«Что вы будете делать, чтобы установить взаимопонимание с человеком, которого не знаете?» – задал Сверси свой первый вопрос.

И пока студенты, поначалу немного озадаченные и смущенные, предлагали разные варианты, Сверси записывал их на доске: «Представиться; разговаривая с человеком, смотреть ему в глаза; расспрашивать людей о них самих; обмениваться рукопожатиями; рассказывать собеседнику о себе; внимательно слушать…»

«Все ответы вроде бы правильные, – подытожил Сверси. – А теперь выбирайте из группы кого-нибудь, с кем вы плохо знакомы, и постарайтесь за три минуты наладить с ним хоть какое-то взаимопонимание».

Студенты с энтузиазмом принялись за дело. Аудитория наполнилась гулом и болтовней. Сверси с трудом удалось прекратить это светопредставление и заставить студентов сосредоточиться на следующем «секрете» – искусстве проявлять эмпатию.

Сначала он поинтересовался, знают ли они, что такое эмпатия, и записал их ответы на доске: «Заботливость, внимательность, умение слушать, оказание поддержки…» А один парень в бейсболке задом наперед, сидевший положив ноги на стол, пробурчал: «Это значит показать, что вы мне не по барабану».

«Так, – сказал Сверси, – вижу, и это вы усвоили неплохо. Дальше я хочу, чтобы вы вспомнили какую-то ситуацию в вашей жизни, когда чувствовали, что вам требуется поддержка, и рассказали об этом своему партнеру. А ваша задача, партнеры, сопереживать рассказчику». По ровному жужжанию, заполнившему аудиторию, стало ясно, что и с этим секретом у них тоже все в порядке.

Затем Сверси усложнил задачу: «Теперь придумайте что-нибудь такое, что резко отрицательно повлияет на вашего партнера. А тем, кто выслушает неприятную новость, надо – какой бы тяжелой она ни была – не поддаться искушению разорвать собеседника на куски… а просто поставить себя на его место». Студенты быстренько распределили роли и, сделав кислую мину, на полном серьезе затянули: «Я разбил твое авто в лепешку», «Я нечаянно придушил твою золотую рыбку», «Я переспал с твоей девчонкой».

Что касается «сопереживателей», то Сверси настойчиво добивался, чтобы они шли дальше банального «да ладно» и стоически влезали в шкуру своего партнера, произнося в ответ что-нибудь вроде «я так переживаю за вас, вы, должно быть, очень расстроены». Это привело к увлекшему всю аудиторию обсуждению более реалистичной ситуации: кто-то из конструкторской группы не успевал представить необходимую часть проекта в срок. Студенты заговорили о том, что нужно встать на точку зрения другого человека, – и начали понимать, насколько важно поддерживать, а не гневаться.

Они продолжили практиковаться в умении убеждать и достигать согласия, решив за три минуты всей группой вопрос о том, какое мороженое на вкус лучшее в мире и почему (единый ответ – как результат достижения согласия – звучал так: неаполитанское, потому что сочетает три любимых вкуса).

Что же можно сказать о результатах такого маленького социального эксперимента?

«Эти учебные группы оказались лучшими командами, какие только у меня были за все годы преподавания курса “Введение в инженерное проектирование”, – вспоминает Сверси. – Они не только работали сообща лучше, чем все студенты, с которыми я занимался, но и выдвигали требующие необычайных способностей новаторские предложения. Я объясняю львиную долю их успеха временем, потраченным на овладение пятью секретами».

Скромный эксперимент Сверси говорит о существовании весьма значительной проблемы в организациях, особенно в тех, где работает слишком много технических специалистов. «Когда я консультирую компании, которым приходится иметь дело с инженерами, главная проблема при создании рабочей группы заключается в том, что инженеры как представители данной профессии считают человеческие навыки и умения ненужными, – рассказывал мне Дэниел Ким, прежде работавший в Массачусетском технологическом институте. – А теперь эти компании начинают понимать, во что им обходится эмоциональная некомпетентность».

Осознание данного факта становится заметным и в профессиональных учебных заведениях вроде Гарвардской школы бизнеса и Слоуновской школы менеджмента при Массачусетском технологическом институте. «В наше время больше учебных программ рассчитано на подготовку к работе в команде, – добавил Ким. – Это ответ на критику со стороны компаний, выражавших недовольство тем, что магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями готовили к тому, чтобы они были выдающимися одиночками, а им нужно научиться так же хорошо работать и в группах».

Надо сказать, многие энтузиасты коллективного труда не поняли, что каждая команда сама по себе может стать учебной лабораторией для тренировки тех самых способностей, которые необходимы людям для более эффективного выполнения своего задания в составе команды. «Каждый член группы привносит в нее уникальные положительные качества, навыки и умения: одни из области техники, другие – из сферы эмоций и общения, – замечает Кейти Крам, руководитель разработанной в Бостонском университете программы подготовки магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями. – Им предоставляется отличная возможность для обоюдного научения, если, конечно, команда сумеет определить такое обучение как свою главную цель или часть договора».

Но, добавляет она, такую возможность обычно упускают, «потому что слишком часто концентрация на отношениях между членами команды рассматривается как отвлечение внимания от достижения общей цели, а не как способ помочь людям максимально хорошо работать сообща. Однако использование команд для обучения навыкам труда в коллективе имеет огромное значение, особенно в организациях, опирающихся на принципы коллективной работы».

Все это подводит нас к следующей теме: каждый человек, с помощью команды или самостоятельно, может усилить или развить любую из эмоциональных компетенций – если, конечно, знает, как это сделать.

Часть IV
Новая модель обучения

Глава 10
Ошибка стоимостью в миллиард долларов

Эта крупная компания по страхованию жизни уже была самой быстро растущей в стране. «Мы знали, как работать еще лучше», – заявил Джим Митчелл, президент IDS Life, страхового подразделения компании American Express. Митчелл видел перспективу – большую перспективу. Действительно, финансовые планы клиентов говорили о том, что все они непременно приобретут полисы страхования жизни. Но несмотря на это, более двух третей из них в конце концов отказались от такой покупки. Эта большая потеря потенциальной прибыли была отнюдь не временным провалом; анализ состояния дел на протяжении нескольких лет подряд приводил к тому же самому выводу.

Потенциальная возможность увеличения объема продаж была столь велика, что Митчелл придумал собственную операцию «Сканкворкс», чтобы найти «нечто такое, что могло бы сделать страхование жизни более привлекательным для клиентов».

Первым шагом на этом пути стало изучение вопроса о том, как консультанты и клиенты на самом деле относятся к продаже и покупке полисов страхования жизни. Ответ был кратким: с ужасом.

Это исследование вызвало настоящий шквал негативных чувств – как от клиентов, так и от консультантов. Рабочая группа рассчитывала обнаружить какие-то ключевые недостатки в самих продуктах компании – в полисах страхования жизни. Но вместо этого она выяснила, что проблема заключалась в процессе продажи этих полисов и сводилась к эмоциональной некомпетентности.

Клиенты сообщали, что отношения с консультантами при обсуждении заключения сделки не вызывают у них доверия, что перспектива приобретения страхового полиса заставляет их чувствовать себя «беспомощными, неосведомленными, неадекватными и подозрительными». Негативное отношение чувствовалось даже в словах тех клиентов, которые все-таки купили страховой полис. Проблема заключалась не в страхе смерти, цене или любой другой особенности этих полисов; клиенты фактически подтвердили, что вполне удовлетворены предлагаемым продуктом. Скорее всего, их отталкивала форма взаимодействия при заключении сделки. И еще один маленький сюрприз: многие консультанты признались, что, предлагая полисы страхования жизни, чувствовали себя «неквалифицированными, некомпетентными лжецами и эгоистами». Некоторые даже заявили, что над ними настолько довлела необходимость «заключить торговую сделку», что это заставляло их действовать методами, не отвечавшими их профессиональной этике. Они жаждали быть более уверенными и принципиальными. Многие жаловались, что работа в качестве пользующихся у всех дурной славой страховых агентов и бесполезные телефонные звонки потенциальным клиентам постепенно трансформировались для них в устойчивое ощущение безнадежности и депрессии.

Когда клиент обнаруживал беспокойство или смущение, здравый смысл, обычно присущий специалистам в области страхового дела, подсказывал, что лучшей реакцией в подобных обстоятельствах является не эмпатия, а разумный довод. Поэтому консультантам не оставалось ничего иного, кроме как пытаться сдерживать эмоции – и клиента, и свои собственные. «Наших консультантов учили, что эмоциональная реакция клиента – это разновидность сопротивления, в ответ на которое требовалось привести логическое объяснение с дополнительными

цифрами, не обращая внимания на их чувства», – объяснила Кейт Кэннон, которая была членом команды «Сканкворкс», а сегодня отвечает за программы повышения эмоциональной компетентности в отделе финансовых консультантов компании American Express.

Одним словом, чувства, бурлящие в душах клиентов и консультантов, задавали печальный эмоциональный тон их встрече. В итоговом отчете отмечалось: «Между процессом заключения торговых сделок и практическим результатом возвышалась гора негативных эмоций».

Консультанты могли бы сделать эмоциональную обстановку более позитивной, но им для начала надо было справиться с собственным неустойчивым моральным положением. Как выразился один из них: «Мы можем потратить миллионы на исследования и разработку продукта, но если поставке этих продуктов будут вредить наши самоограничения, то чего в таком случае мы достигнем?»

Исправление фактора пакостей

Исправление ситуации началось (как мы узнали в главе 4) с повышения эмоционального самоосознания консультантов и выявления того, что получило определение всяческих «пакостей». «Мы проанализировали эти самые «пакости» в бизнесе – эмоциональные баталии, обидные и мучительные, с которыми люди сталкивались каждый день», – рассказала мне Кэннон. Список «пакостей» оказался внушительным. Вот некоторые его пункты.

- Отказы действовали деморализующе. Поток отказов мог привести к катастрофическим мыслям вроде: «Я не могу этим заниматься – я потеряю работу – я никогда не смогу заработать себе на жизнь».
- Полный объем информации о продукте буквально потрясал некоторых консультантов.
- Предпринимательский характер задачи консультантов в то время, когда их заработок зависит от объема продаж, отпугивал многих из них, поскольку они боялись, что не сумеют заработать себе на жизнь.
- Некоторых консультантов раздражало, что они заходят в полный тупик, пытаясь как-то состыковать запросы клиентов.
- Огромное количество времени, потраченного на то, чтобы занять прочное положение в бизнесе, становилось причиной сильных душевных мук многих консультантов, разрывавшихся между домом и работой, и перевес был явно не в пользу семьи.

Однако от любой негативной эмоции существует хорошее средство – навык, которым можно овладеть, и отношение, которое можно изменить. Решение проблемы, в сущности, сводится к повышению у консультантов уровня эмоциональной компетентности.

Консультант, компетентный в эмоциональном отношении, по словам аналитика одной из компаний, «сохраняет доверие к себе, не теряет оптимизма в трудных ситуациях и действует, исходя из главных принципов и ценностей». Давайте логически обоснуем этот вывод. Консультанты, движимые собственными принципами, а не требованиями сбыта, своим отношением к клиентам станут внушать им доверие к себе. Будучи целиком преданы своей работе, они сумеют быть более убедительными. Лучше справляясь со всевозможными страхами и разочарованиями, они смогут упорно продолжать свое дело, несмотря на неудачи. Так что процесс продажи станет естественным результатом более полного удовлетворения запросов клиентов.

Да и сами консультанты с этим согласны. Многие из них считают, что эмоциональная компетентность сыграла роль скрытой составляющей их успеха или провала.

Специалисты аналитической группы с самого начала решили сосредоточиться только на выборочных эмоциональных компетенциях. Они понимали, что консультанты не смогут устанавливать верный тон или правильно реагировать на настроения своих клиентов, пока не научатся справляться с собственными эмоциями.

Наращивание эмоциональной компетентности… и объема продаж

«Я, что называется, горячая голова, – признается Шармейн Уилльямс, финансовый консультант чикагского отделения компании American Express. – У меня эмоции вечно через край… Я все принимаю близко к сердцу, ну и реагирую очень бурно. А это плохо влияет на мои отношения с сотрудниками, ведь если они смотрят на вещи не по-моему, я прихожу в бешенство. Есть только два мнения: мое и неправильное. Я просто не способна принять их точку зрения и никогда не иду на компромисс».

Такое отсутствие умения владеть эмоциями работало против Уилльямс. «Это не давало мне продвигаться по службе, мешало принимать решения, – рассказывала она. – Если я из-за чего-нибудь расстраивалась, то не могла перейти к следующему проекту. А это стоило мне больших денежных потерь».

До того как поступить в отдел финансовых консультантов компании American Express, Уилльямс на протяжении восьми лет работала аттестованным биржевым маклером, и когда через год после этого она пришла на свое первое учебное занятие по развитию эмоциональной компетентности, услышанное стало для нее настоящим откровением: «Я никогда прежде ни с чем подобным не сталкивалась. Это было недостающее звено».

По ее словам, данная программа изменила всю ее жизнь.

«Я понимаю, насколько эмоции владели мной. Теперь, если что-то меня беспокоит, я обсуждаю это со своим деловым партнером, записываю решение в журнал и сразу обращаюсь к своему вице-президенту. Если я расстроена, то не позволяю этому меня терзать. Я стараюсь реагировать на все положительно. Я понимаю, что в душе у человека могут быть всякие эмоции, но нельзя им позволять управлять собой».

Она нашла способы справляться с напряжением. «Теперь, когда я чувствую, что оно нарастает, я отправляюсь в балетную студию, находящуюся в нашем здании, и «вырабатываю» его. Физическая релаксация надолго успокаивает меня».

И теперь Уилльямс, которая всегда была отличной сотрудницей, работает еще лучше. В первый же год своего пребывания в компании American Express она заработала на продажах около 1,7 миллиона долларов. На втором году своей работы, как сообщила мне Уилльямс, она достигла уровня в 2,4 миллиона долларов и уверенно шла вперед по пути успеха.

Все дело как раз в этом совершенствовании. Как только программа повышения эмоциональной компетентности была впервые опробована, прирост объема продаж финансовых консультантов, прошедших обучение, составил по сравнению с предыдущим годом от 8 до 20 процентов, значительно превысив аналогичный показатель групп консультантов, не занимавшихся подобной подготовкой. Более того, зафиксированный прирост оказался выше среднего объема продаж для компании в целом.

«Мы вполне довольны результатом, чтобы включить эту программу в наш стандартный курс обучения новых продавцов, а также предложить ее управляющим и другим сотрудникам, занимающим руководящие должности», – сообщил мне Даг Ленник, исполнительный вице-президент отдела финансовых консультантов компании American Express. Надо сказать, что это и личный триумф Ленника, который отстаивал программу повышения эмоциональной компетентности.

Когда Ленник возглавил торговый персонал отдела финансовых консультантов American Express, он занялся распространением программы повышения эмоциональной компетентности и предложил ее более широкому кругу сотрудников. Теперь обучение занимает два дня – концентрация на самоосознании, навыках межличностного общения и психофизической адаптации, а спустя несколько недель или месяцев проводится еще один трехдневный курс заня-

тий. Эта программа доступна для всех поступающих на работу финансовых консультантов и новых супервайзеров, а также для групп управления сбытом и руководителей других рабочих коллективов.

Что касается Ленника, то успех подготовки в области эмоциональной компетентности согласуется с его давнишним представлением о том, что роль финансовых консультантов должна быть скромнее, чем роль традиционного продавца, и более значительной, чем роль доверенного советчика при длительных отношениях.

«Я никогда не считал, что клиенты хотят иметь отношения с пятью-шестью консультантами, напротив, их устраивают сохраняющиеся отношения с одним, – утверждает Ленник. – Консультанты, у которых складываются наилучшие отношения со своими клиентами, делают нечто большее, чем просто помогают им в достижении финансовых целей: они помогают людям планировать жизнь. Это радикальный пересмотр роли консультанта, которая теперь предусматривает оказание помощи клиенту не только в сохранении его достойного финансового положения, но и в обретении той жизни, которая соответствует его пониманию собственной цели».

Ленник говорит: «Мы доказали, что если помогать людям справляться со своими эмоциями, они достигнут большего профессионального успеха, не поступаясь личными ценностями».

Шармейн Уилльямс сформулировала это так: «Быть человеком, заслуживающим доверия, и владеть собой – вот что помогает мне в работе с моими клиентами». Отношения, в которых присутствует эмоциональный интеллект, непременно вознаграждаются.

Хорошие новости

В компании Promega, занимающейся разработкой биотехнологий в Мэдисоне группа научных работников ежедневно собирается вместе, чтобы провести тренинг психической деятельности, пользуясь методом фокусирования внимания и релаксации, который они усвоили в рамках программы, рассчитанной на восемь недель обучения. Эти занятия, по словам ученых, помогают им становиться более спокойными и сосредоточенными, способствуя, вдобавок ко всему, развитию творческих способностей. Ну и отлично!

Но еще больше поражает воображение тот факт, что исследователи обнаружили и документально подтвердили позитивные изменения в работе головного мозга ученых, ставшие прямым следствием тренинга психической деятельности. Их левые предлобные доли – участки головного мозга, сдерживающие атаки миндалевидного тела и «вырабатывающие» положительные эмоции, – стали намного более активными, чем это было до занятий. Появившееся у этих ученых чувство обостренной живости ума и релаксации отнюдь не иллюзия: оно является результатом соответствующих изменений в головном мозге. Кстати, точно такие же изменения обнаружены и у людей, наиболее жизнерадостных и легко адаптирующихся в условиях стресса (о чем уже говорилось в главе 5). Полученные данные свидетельствуют о том, что по мере усиления такой, к примеру, компетенции, как самоконтроль, то же самое происходит и с соответствующими схемами в головном мозге.

Все эмоциональные компетенции вполне можно развить, если имеется подходящий метод, чтобы в них упражняться. Помните тех участников эксперимента из главы 2, которые плохо проявили себя в тестах на эмпатию? Они сбивались и путались в ответах, когда их попросили распознать настроения заснятых на видео мужчин и женщин со спонтанными реакциями – там были радость, гнев, ярость… – только их речь была намеренно заглушена. Но когда участникам эксперимента предоставили обратную связь, после того как каждый из них высказал предположение о том, что на самом деле чувствуют люди на экране телевизора, точность постижения ими эмоционального состояния другого человека путем сопереживания

заметно повысилась. Так что даже крайне малое количество информации о точности считывания эмоций, непосредственно передаваемой по обратной связи, удивительным образом повышает эмпатию в других ситуациях.

Следовательно, хорошие новости об эмоциональном интеллекте заключаются в том, что он – в отличие от коэффициента умственного развития – *может повышаться на протяжении всей жизни*. Да и сама жизнь подбрасывает нам в виде счастливых случаев возможность за возможностью доводить до совершенства нашу эмоциональную компетентность. В обычных обстоятельствах эмоциональный интеллект обнаруживает тенденцию к дальнейшему развитию по мере того, как мы учимся более полно сознавать свои настроения, лучше справляться с мучительными эмоциями, слушать и сопереживать, – короче говоря, становимся более зрелыми людьми. Зрелость сама по себе в большой мере отображает процесс обретения людьми более разумного подхода к своим эмоциям и отношениям.

Джон Мейер, психолог из Университета штата Нью-Хэмпшир, разработавший совместно с Питером Саловеем из Йельского университета теорию эмоционального интеллекта, открывающую новые горизонты, провел весьма любопытный эксперимент. При сравнении нескольких сотен взрослых и подростков оказалось, что все взрослые в большей мере владеют эмоциональным интеллектом. Ройвен Бар-Он, оценивавший его уровень более чем у трех тысяч мужчин и женщин – от тинейджеров до тех, кому за пятьдесят, – обнаружил небольшой, но равномерный и показательный его рост по мере перехода человека из одной возрастной группы в другую. Кстати, он же заметил, что пик роста эмоционального интеллекта приходится на возраст от сорока до пятидесяти лет. В связи с этим Мейер заключил: «Эмоциональный интеллект развивается с возрастом и приобретением опыта, начиная с детства и до зрелого возраста».

Когда дело доходит до культивирования эмоционального интеллекта, то и здесь зрелость сохраняет преимущество: «обучить молодых собак новым трюкам» оказывается чуточку труднее. Это подтвердилось при изучении вопроса, насколько хорошо студенты в возрасте от двадцати с небольшим до пятидесяти с лишним лет, занимавшиеся по программе подготовки магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями, способны освоить новые уровни эмоциональной компетентности. В ходе эксперимента выяснилось, что наибольших успехов на пути совершенствования добились те, кому было двадцать девять и больше лет, по сравнению с теми, кому еще не исполнилось двадцати пяти.

Вопрос о том, распространится ли этот вывод на другие группы, остается открытым. Но он доказывает, что при наличии мотивации работники старшего возраста в равной или даже большей степени по сравнению с младшим поколением способны овладеть новыми уровнями эмоциональной компетентности.

Мужчины и женщины, по-видимому, в равной степени способны развивать свой эмоциональный интеллект. В то время как женщины обычно оказываются сильнее в тех компетенциях, в основе которых лежат эмпатия и навыки общения, а мужчины лучше проявляют себя в тех, основу которых составляет саморегулирование, такое же исследование аспирантов, готовящихся стать магистрами в области управления торгово-промышленными предприятиями, принесло еще одно открытие: мужчины и женщины способны совершенствоваться в одинаковой степени независимо от того, с какого уровня они начинают работать над данной компетенцией.

Благодаря такому совершенствованию эмоциональный интеллект резко контрастирует с коэффициентом умственного развития, который практически не изменяется на протяжении всей жизни. В то время как чисто когнитивные способности остаются относительно постоянными, эмоциональной компетентности можно научиться в любой момент жизни. Неважно, насколько невосприимчивыми, застенчивыми, вспыльчивыми, неловкими или ушедшими в себя могут быть люди, – имея мотивацию и прилагая надлежащие усилия, они научатся культивировать эмоциональную компетентность.

Но каким же образом?

Понимания недостаточно

Первым делом давайте познакомимся с Генри и Лэй. Свою карьеру они начали как инженеры-электрики в компании Bell, примерно в одно и то же время и с одинаковыми дипломами университетов экстра-класса. Оба имели средние оценки 3,8 и восторженные рекомендации преподавателей, оба потратили лето на стажировку в компьютерных компаниях.

Но к моменту начала их работы в Bell, все, что было между ними общего, испарилось. Генри вел себя так, словно вообще не оканчивал аспирантуру. Он часами сидел, приклеившись к экрану своего компьютера, жадно поглощая техническую документацию и изучая программы из системы нового программного обеспечения. Коллеги видели его крайне редко, если не считать общих собраний. Он являл собой пример настоящего затворника. Вот образ его мыслей: «Самое главное для меня на этом месте – техническая квалификация».

Лэй пошла другим путем. Она, можете не сомневаться, отдавала работе должное, но все свое свободное время посвящала знакомству с коллегами, стараясь до мелочей выяснить их планы, увлечения и заботы. Когда требовалось, она протягивала им руку помощи, и если кому-то, к примеру, надо было установить новое сложное программное обеспечение, она первой вызывалась помочь. Образ ее мыслей был таков: «Для меня один из лучших способов быть принятой в команду – это вовремя прийти на выручку».

Спустя шесть месяцев Генри достиг некоторых успехов в техническом мастерстве, а Лэй приобрела репутацию человека, который умеет работать в команде, проявлять инициативу и определенно может рассчитывать на быстрое продвижение по службе. Генри не может понять, что налаживание связей является в его деле главной компетенцией; ему комфортнее работать в одиночестве. Его коллеги видят, что технически он вполне подкован, но почти не верят, что он способен как следует потрудиться на команду.

Лэй обнаруживает явное превосходство в нескольких компетенциях эмоционального интеллекта, а что касается Генри, то если он захочет найти своим техническим талантам наилучшее применение, ему придется овладеть этими эмоциональными компетенциями. Как же помочь людям вроде Генри измениться к лучшему?

Роберт Келли из Университета Карнеги-Меллона, специально изучавший этот случай, замечает, что Лэй усвоила стратегии, типичные для «звездных» исполнителей, в частности, установление связей и проявление инициативы. Однако в ее действиях проявляется нечто большее, чем простое знание выигрышной стратегии, а именно: способность применить такую стратегию, как, например, создание сети и взаимодействие, которая основана на эмоциональной компетентности. Но таким людям, как Генри, чтобы осуществить необходимые изменения, недостаточно понять умом их практическую пользу. Простого осознания, что он должен строить взаимоотношения с окружающими, не хватит для того, чтобы вытащить его из берлоги… или сделать мастером по этой части, даже если он начнет прикладывать усилия в данном направлении.

Существует огромная разница между декларативным знанием, то есть знанием концепции и ее технических деталей, и методическими знаниями, то есть умением привести эти концепции и их детали в действие. Знание не равносильно деланию, будь то игра на фортепиано, руководство рабочей группой или действия в соответствии с крайне важным советом, поданным в нужный момент.

Исследование результатов подготовки руководящих кадров для сети универсальных магазинов выявило очень слабую корреляцию между осведомленностью управляющих о компетенциях, которые в них развивали, и их поведением сразу по возвращении в свои магазины. Многие стажеры завершили подготовку по программе, достаточно хорошо понимая, что

должны предпринять, вернувшись на свое рабочее место, но не смогли применить на практике полученные знания. Понимание какой-нибудь компетенции умом, возможно, и является необходимым, но этого самого по себе еще недостаточно, чтобы привести к изменению поведения.

Наличие у человека когнитивного осознания того, что нужно делать, ничего не говорит ни о его готовности начать действовать по-другому, ни о его мотивации или способности действовать таким образом, ни о том методе, с помощью которого он может достичь нового уровня владения этой способностью. Помощь в овладении эмоциональной компетенцией требует нового понимания того, как именно мы учимся.

В одном из наиболее часто цитируемых источников информации об обучении и развитии говорится: те, кто изучает методы обучения, «склонны считать все обучение одинаковым, не учитывая его цель или тип научения». Что касается когнитивной и технической компетентности, то, возможно, декларативного знания и достаточно – но не для эмоционального интеллекта. Пора перестать смешивать в кучу все виды образования; нам необходимо использовать новое понимание работы головного мозга для того, чтобы проводить смысловые – и практические – различия, способствуя тем самым реальному обучению эмоциональной компетентности.

Окончательная проверка

Подробно рассказать о какой-нибудь компетенции, то есть довести до сведения работников содержание всех имеющих отношение к делу концепций, – это, пожалуй, самый легкий путь обучения, но в сравнении с другими методами, о которых я коротко расскажу, он оказывает наименьшее воздействие на действительное изменение качества выполнения работы. Понимание умом представляет собой пороговый процесс, необходимый для усвоения знаний, но недостаточный для длительного совершенствования. Глубокие изменения требуют пересмотра укоренившихся привычек, то есть образа мышления, особенностей чувствования и поведения.

Вернемся к Генри, молчаливому инженеру из компании Bell, который не отваживался выходить из своего кабинета и встречаться с сотрудниками. Почему он вел себя таким образом?

Возможно, обособленность Генри объяснялась природной застенчивостью, ощущением социальной никчемности или просто неумением работать в коллективе. Какова бы ни была конкретная причина его изоляции, он представляет собой жертву укоренившейся привычки. А от того, что было заучено, можно со временем – прилагая определенные усилия – отучиться, усвоив вместо этого более полезную привычку. Такое отучивание и заучивание происходит на уровне соединений в головном мозге.

По мере того как мы формируем свой привычный репертуар мыслей, чувств и поступков, невральные соединения, поддерживающие этот набор, укрепляются, становясь преобладающими проводящими путями для нервных импульсов. В то время как соединения, которые мы не используем, ослабевают или даже вообще исчезают, те соединения, которыми мы начинаем пользоваться более активно, становятся все прочнее.

При наличии альтернативы между двумя разнополярными реакциями выбор, в конце концов, падет на ту, которую обеспечивает более мощная и прочная сеть нейронов. И чем более сильная ответная реакция возникает, тем толще становятся нервные проводящие пути, которые ее поддерживают. Когда привычки в результате бесчисленных повторений уже вполне усвоены, головной мозг выбирает лежащие в их основе невральные цепи по умолчанию: мы действуем непроизвольно и автоматически.

Компетенции можно рассматривать как связку согласованных привычек, то есть все то, что мы думаем, чувствуем и делаем, чтобы выполнить свою работу. Если какая-то привычка нарушает нормальную деятельность, то для исправления ситуации нужно будет много практи-

коваться в развитии хорошей привычки – и подавлении плохой, – дабы активность невральных цепей реализации прежней манеры поведения постепенно сошла на нет, а цепи, ответственные за более продуктивное поведение, усилились (психологи называют это «гашением»). И в конце концов хорошая привычка будет заменять старую привычку в виде автоматической реакции в любых жизненно важных ситуациях.

О том, насколько хорошо усвоена эта эмоциональная компетенция – или насколько эффективно перенастроена цепь, – можно судить по автоматической реакции человека в переломный момент его жизни. И вопрос о том, овладел ли кто-то вроде Генри основными навыками установления связей и налаживания сотрудничества, выяснится, когда он встанет перед решающим выбором: оставаться в своей берлоге и усердно трудиться в одиночку или обратиться за советом к сотрудникам, у которых есть полезная информация и опыт. Если он спонтанно выйдет из своего укрытия, чтобы пообщаться с коллегой – и побеседует не просто так, а с пользой, – это станет свидетельством того, что новая привычка уже усвоена.

Другая модель научения

Однажды назначенный правительством исследователь из Управления трудовых отношений США вкратце рассказал мне о результатах широкого анализа компетенций, необходимых для целого спектра правительственных должностей: «Обучение формальному исполнению должностных обязанностей не вызывает никаких затруднений; гораздо тяжелее научить людей быть гибкими, воспитать в них высокие моральные качества, добросовестность или привить навыки межличностного общения».

Формальное обучение профессии дается легко по сравнению с развитием эмоционального интеллекта. Вся наша система образования рассчитана на когнитивные навыки. Но когда дело доходит до научения эмоциональным компетенциям, эта система оказывается категорически недостаточной. Способности вроде эмпатии или гибкости разительно отличаются от способностей к познанию; они поддерживаются разными зонами головного мозга.

Чисто когнитивные способности базируются в неокортексе – «думающем мозге». А для развития личностных и социальных компетенций в действие приводятся дополнительные участки головного мозга, главным образом цепь, идущая от эмоциональных центров – в частности, от миндалевидного тела, – вглубь центральной части мозга вплоть до предлобных долей – его исполнительного центра. В процессе овладения эмоциональной компетентностью эта цепь перенастраивается.

Вследствие того, что интеллектуальное научение коренным образом отличается от изменения поведения, модели обучения для каждого из них принципиально разнятся. Классной комнатой для развития интеллектуальных навыков становится любая подходящая обстановка, а для овладения концепцией иногда вполне достаточно просто один раз прочитать о ней или выслушать ее изложение. В таком режиме можно эффективно обучаться стратегическому мышлению и компьютерному программированию, которые далеки от компромиссов и сражений корпоративной жизни. С другой стороны, для изменения поведения сама жизнь является подходящей ареной научения, и тут уже придется практиковаться в течение длительного периода времени.

В принципе школьное обучение представляет собой процесс добавления информации и понимания в блоки памяти нашего неокортекса. Неокортекс учится, встраивая новые данные, проникая в суть существующих структур ассоциаций и понимания, расширяя и обогащая соответствующие невральные цепи.

Но усвоение какой-либо эмоциональной компетенции подразумевает и кое-что еще – оно требует, чтобы мы включали эмоциональные цепи, где хранятся наши эмоциональные и социальные привычки. Изменение таких привычек, то есть приобретение способности подходить

к людям позитивно, а не избегать их, лучше слушать или искусно предоставлять обратную связь, – это более сложная задача, чем простое добавление новых фактов к старым. Эмоциональное научение требует более глубоких изменений на неврологическом уровне: ослабления существующей привычки и одновременной замены ее более подходящей.

Без понимания этой разницы в базовой деятельности головного мозга вообще нельзя браться за разработку методов преподавания эмоциональных компетенций. Во всех организациях совершают одну общую ошибку, пытаясь привить сотрудникам какую-то эмоциональную компетенцию, к примеру, ориентацию на обслуживание или лидерство, используя те же самые методы, которые хорошо зарекомендовали себя при обучении созданию планов деловой активности. Но этого недостаточно, поскольку изменение привычки, тесно связанной с эмоциональным интеллектом, требует использования абсолютно новой стратегии научения. Некоторые школы, корпорации и даже правительства начинают наконец это понимать.

Многие стандартные принципы обучения, используемые в организациях применительно к тренингам и развитию, заимствованы из примитивных планов занятий студентов колледжей, которые отрабатывают основные моторные навыки или решают простые когнитивные задачи вроде запоминания списка разных слов. Однако такого рода принципов недостаточно для решения более сложной задачи совершенствования эмоциональных компетенций. Культивирование эмоциональной компетентности невозможно без понимания основных правил изменения поведения. Нежелание принимать все это во внимание приводит к потерям огромных средств, ежегодно вкладываемых в развитие и обучение. И когда я пишу эти строки, многие миллионы долларов без толку растрачиваются на реализацию программ тренингов, не дающих длительного эффекта (и вообще хоть какого-то эффекта) в смысле приобретения эмоциональной компетентности. Это ошибка ценой в миллиард долларов.

«Окропим и помолимся»

Генеральный директор одной ведущей американской фармацевтической компании занервничал. Он уже давно наблюдал за непомерным ростом затрат на обучение рабочих и служащих своей фирмы и хотел знать только одно: какова будет отдача от потраченных денег?

Ну что же, вопрос был вполне резонный. Исходя от начальства, он, конечно же, вызвал немедленную реакцию. Через несколько дней ему на стол положили наскоро составленный отчет, основанный… на анекдотах.

Но это никуда не годилось. Генеральный директор – доктор медицины, изучавший биомедицинскую статистику, обучавшийся у доктора философии и некогда сам занимавшийся научными исследованиями, требовал точных данных. Ничего не поделаешь, пришлось этим горе-аналитикам возвращаться на свои рабочие места и придумывать более эффективный способ оценки денежного эквивалента и долгосрочной стратегической стоимости обучения. Пригласили независимых экспертов: Чарли Морроу из консультационной фирмы Linkage и Мелвина Рупински из Университета Тьюлайна. Результат, ставший сенсацией в организационном мире, был оформлен в виде тщательно разработанного, рассчитанного на четыре года проекта, который содержал строго научные количественные методы, призванные оценить, оправдывает ли обучение персонала затраченные на него средства.

Но то, что такой проект стал диковинкой в деловом мире, уже само по себе есть парадокс. На корпоративные программы обучения в глобальном масштабе тратятся миллиарды долларов, но их эффективность проверяется крайне редко – ее не оценивают ни специалисты компаний, выделявших на них немалые средства… ни кто-либо другой. Весьма удручающие оценки степени использования в повседневной практике тех навыков, что приобретались благодаря корпоративным программам обучения, были крайне низкими и составляли всего 10 процентов. Однако до сих пор никому толком не известно, что следует считать достоверным показа-

телем улучшенных рабочих характеристик, поскольку данные в этой области никогда и никто не собирал.

В октябре 1997 года Американское общество по обучению и развитию провело эксперимент с участием представителей тридцати пяти в высшей степени уважаемых «эталонных» компаний. Двадцать семь из них заявили, что старались некоторым образом поощрять эмоциональную компетентность путем обучения и развития. Однако более двух третей из них никогда даже не пытались оценивать результат своих усилий. Те же, кто это делал, по большей части полагались на нечеткие показатели вроде субъективных реакций на тренинги и опросов наемных работников.

Более масштабное исследование, предпринятое Американским обществом по обучению и развитию, показало, что лишь 13 процентов компаний оценивали результаты своих тренингов по исполнению заданий непосредственно на рабочем месте. «Единственный четкий показатель тренинга развития, который у нас есть, – это количество присутствовавших на занятиях: нам известно лишь то, что люди проходят курс обучения, но мы не знаем, что он им дает, – сообщил по секрету руководитель службы по управлению человеческими ресурсами одной из крупнейших в мире компаний по оказанию финансовых услуг. – Иногда мы называем это “окропим и помолимся”, отправляя на тренинг всех подряд и надеясь, что он хоть кому-нибудь пригодится».

Практический результат

Руководящие работники, собравшиеся на семинар, который проводился на уединенном горном курорте, принадлежали к административной верхушке гигантской фармацевтической компании. Эта неделя была посвящена в основном «человеческим навыкам и умениям», а также поиску способов более эффективного руководства подчиненными в обстановке нарастающей конкуренции и динамично развивающегося бизнеса.

Темы для обсуждения охватывали весь спектр эмоциональных компетенций, включая вопросы о том, как смоделировать «эффективное управление людьми», как мотивировать подчиненных, как оценивать их сильные и слабые стороны, как предоставлять обратную связь относительно качества работы, как руководить рабочими группами, как улаживать конфликты и руководить процессом новаторства. Кроме того, было отведено время на обдумывание руководителями собственного поведения и его влияния на людей, с которыми они имеют дело.

Это было полноценное, рассчитанное на пять дней меню возможностей развития, довольно-таки представительная программа для руководителей и управляющих – одна из многих тысяч ей подобных, предлагаемых организациям по всему миру. «Но стоила ли овчинка выделки?» – задавались вопросом главные исполнительные директора.

Нет, не стоила.

Никаких улучшений не произошло. Более того, руководителей, посещавших занятия, их собственные боссы оценили в среднем как *менее* сведущих в этих компетенциях по сравнению с тем, какими они были до семинара. «При сравнении оценок их управленческого поведения до и после семинара обнаружился небольшой сдвиг в отрицательную сторону, – сообщил мне один из оценивающих. – Они стали как будто менее толковыми».

Эта программа подготовки руководящих кадров вызвала более сильное разочарование по сравнению с дюжиной других, ей подобных программ, ставших объектом исследования упомянутой фармацевтической компании. В целом результаты оказались неоднозначными, поскольку одни программы определенно стоили затраченных на них усилий, а другие – нет.

Программы обучения сильно различались между собой по центральному объекту внимания тренинга, его аудитории и результатам. Диапазон компетенций, которые они имели целью развить, включал полный набор вариантов: от обучения руководителей высшего ранга уме-

нию стимулировать своих подчиненных и оказывать помощь менеджерам в более эффективном общении, улаживании конфликтов и адаптации к переменам до расширения возможностей супервайзеров в обеспечении обратной связи и поддержке позитивных взаимоотношений с сотрудниками.

Все программы оценивались с учетом их влияния на выполнение работы теми людьми, которые по ним обучались. Причем в оценке рабочих показателей этих сотрудников до и после обучения принимали участие их боссы, коллеги или подчиненные – в зависимости от обстоятельств. С помощью остроумной статистической методики эти результаты легко превращались в данные для расчета прибыли на инвестированные средства, а использованные методы представляли собой реальную модель оценки такого обучения – модель, которую следовало бы использовать как пример для всеобщего подражания.

Итоги такой исключительно строгой оценки подействовали отрезвляюще на всех, но особенно на тех, кто был занят подготовкой руководящих кадров. Три из одиннадцати программ, сосредоточенных на развитии навыков межличностного общения, необходимых руководству, оказались абсолютно бесполезными, а именно: программа уединения в горах, программа помощи заведующим лабораториями в руководстве индивидуальными проектами и программа обучения формированию рабочих групп.

Расчет срока окупаемости этих трех программ, то есть достижения уровня безубыточности, показал, что потребуется семь лет, чтобы программа формирования рабочих групп оправдала затраты при условии, что результаты будут ощущаться так же долго (сомнительное допущение). В отношении двух других программ ответ был однозначным: они не окупятся никогда. Равно как и не окажут достаточно сильного влияния на показатели деятельности сотрудников, чтобы оправдать свою стоимость!

Итоги проведенного анализа наглядно показали: пять программ из одиннадцати окупят себя более чем за год, опять же если предположить, что достигнутые благодаря им результаты сохранятся надолго. Суммарная стоимость этих пяти программ, весьма неэффективных при ретроспективной оценке, составляла около 700 тысяч долларов в пересчете на 147 работников.

Перспективы пяти других методов подготовки руководящих кадров и лидеров выглядели лучше. Прибыль на инвестированный в эти программы капитал составляла от 16 до 492 процентов. Еще у одной программы, ориентированной на организацию рабочего времени (умение справляться со стрессом, основанное на контроле побуждений и других способностях к саморегуляции), период окупаемости оказался впечатляюще коротким – около трех недель, а прибыль на вложенный капитал в первый год составила 1989 процентов. С точки зрения прибыли на вложенный капитал этот доморощенный курс обучения, разработанный в стенах компании, намного превосходил широко известный курс организации рабочего времени, главным образом потому, что стоил всего 3 тысячи долларов по сравнению со стоимостью известного всей стране курса, составлявшей 68 тысяч долларов.

Короче говоря, если программы действуют, они окупают себя чаще всего в первый же год или около того, а их реализация оправдывается улучшением работы, поддающимся количественному определению. Если программы проваливаются, значит, на них напрасно тратятся время и деньги.

Стоила ли четырехлетняя работа по оценке обучения в фармацевтической фирме времени и денег? Без сомнения. Во-первых, это было относительно дешево: весь объем работ обошелся в 500 тысяч долларов за тот период, в течение которого компания раньше тратила на обучение 240 миллионов долларов. Другими словами, для проведения оценки потребовалось всего лишь 0,02 процента от общего бюджета, выделявшегося на обучение.

С тех пор эта компания полностью переделала свои программы подготовки и развития, и там больше нет ни одного убыточного курса. А само исследование является эталонным тестом,

образцом того, как компании могли бы подходить к интерпретации ценности собственных программ обучения, не вызывающих никаких возражений с эмпирической точки зрения.

Когда непримиримые смягчаются

Проведя тщательный поиск корпоративных программ обучения эмоциональным компетенциям, которые оценивались по объективным показателям результативности и с помощью сравнительной группы – золотая середина процесса оценки! – Кэри Чернисс, психолог из Университета Ратджерса (и мой сопредседатель в Консорциуме по исследованиям эмоционального интеллекта в организациях), с удивлением заметила: «Очень немногие компании на самом деле проверяют программы обучения, на которые тратят миллионы долларов. Когда дело доходит до человеческих отношений, упрямые компании становятся весьма покладистыми; они даже не настаивают на демонстрации результатов. Управляющие в массе своей, по-видимому, совершенно не представляют, что можно спланировать исследования для проверки программ, на реализацию которых тратится так много денег».

Иногда это следствие наивности, а иногда виной тому становится политика самой организации. Чернисс рассказывала о компании, работающей в сфере высоких технологий, которая вложила свыше миллиона долларов в программу обучения, направленную на улучшение командной работы. И тем не менее они не предприняли никаких усилий для оценки ее эффективности. Возникает вопрос – почему? Этот проект был любимым детищем исполнительного вице-президента. А потому никто и знать не хотел, хорош ли он, – даже если сотрудники желали этого. Компании не занимаются оценкой результатов ради того, чтобы выяснить, оказывают ли эти программы какое-нибудь реальное влияние на качество выполнения работы».

А если они сделают это, результаты могут оказаться весьма огорчительными. «Как-то раз мы попытались оценить выгоды от программы обучения, которой пользовались на протяжении многих лет и на которую потратили миллионы долларов, – рассказал один управленец из компании, входящей в список Fortune 100. – И обнаружили нулевую корреляцию с продуктивностью по всем показателям».

Слишком часто единственный реальный результат обучения, какова бы ни была его цель, выражается в том, что люди получают кратковременный «заряд» энергии, которого хватает всего на несколько дней или в лучшем случае недель, после чего слушатели курсов возвращаются к той же модели поведения, которой придерживались до обучения. Наиболее общий результат всех обучающих семинаров независимо от их официальной вывески заключается в том, что они помогают людям обрести большую уверенность в себе… по крайней мере, на время.

Но если все, чего удается добиться, – это повышение уверенности стажера в своих силах, значит, такие дорогостоящие программы можно смело уподобить волшебному перышку из старого диснеевского мультфильма «Дамбо». Там застенчивый слоненок с огромными ушами, получив волшебное перышко от своей воспитательницы, хитрой полевой мыши, крепко зажимает его в хоботе, взмахивает ушами… и взлетает.

Ну и конечно, как это всегда бывает в сказках, в один прекрасный день Дамбо теряет перышко и узнает, что даже без него по-прежнему может летать. Но там, где речь идет об эмоциональных компетенциях, все не так просто. Конечно, энтузиазм и настрой типа «будет сделано» приносят определенную пользу, но они срабатывают только там, где есть люди, которые, обладая основными навыками и умениями, усваивают нужные компетенции, чтобы привести их в действие. Если же вам чужда эмпатия, если вы не способны к общению, если вы не научились справляться с конфликтами или смотреть на ситуацию глазами клиента, тогда голый энтузиазм ничего этого не заменит, а наоборот, может заставить наломать дров – исключительно из лучших побуждений. Мир тренингов, похоже, вообще склонен к изменчивости,

будучи напичкан массой причуд и фантазий. Об этом с прискорбием сообщается в обзоре, посвященном нынешнему состоянию сферы обучения и развития, где в заключение сказано, что стимулом к одобрению слишком многих программ послужили «некий обладающий даром убеждения торговец, популярная брошюра с глянцевой обложкой или рекомендации людей, уже прослушавших эти курсы».

Когда дело доходит до анализа, строгость суждений отступает под напором впечатлений. Трезвые оценки вроде сделанных в фармацевтической фирме встречаются крайне редко. Вместо объективного суждения о результатах обучения оценка обычно преподносится в форме «восторженных отзывов», обратной связи от участников с сообщениями о том, помогла ли стажерам программа и что именно в ней понравилось им больше всего. Одним словом, действует система рейтингов, которая явно отдает предпочтение поверхностным впечатлениям от забавных случаев, игнорируя возможность объективной оценки основательности программы. Хорошо проведенное время становится признаком высокого качества программы – увеселения ценятся выше образования.

Недостаток информации в этой сфере порождает волны «горячих» программ, которые бесконечно, друг за другом, выкатываются на корпоративные берега. В 1960-е годы и в начале 1970-х компании тысячами посылали своих работников в «группы встреч» и на «тренинги чувствительности» – занятия неопределенного содержания, во время которых люди давали выход своим самым грубым чувствам (зачастую бесполезное упражнение в эмоциональности в противоположность научению понимать эмоции). Они занимались этим, несмотря на отсутствие каких бы то ни было доказательств того, что подобные занятия помогли людям в их работе. Не мешало этому повальному увлечению даже появление данных о том, что подобные групповые занятия – в случае плохого руководства – могут иметь негативные последствия.

Эмоциональные компетенции: принципы научения

Когда директоров по развитию из компаний, входящих в список Fortune 500, спросили, что им мешает оценивать собственные программы обучения, они высказали очень много жалоб на отсутствие норм и критериев, применимых к тренингу так называемых недостаточных навыков вроде эмоциональных компетенций.

Чтобы исправить эту ситуацию, я выступил соучредителем Консорциума по исследованиям эмоционального интеллекта в организациях – союза исследователей и практиков из школ бизнеса, федерального правительства, консультационных фирм и корпораций. Наш консорциум провел поиск результатов научных исследований по вопросам изменения поведения, а также изучил образцовые учебные программы, чтобы выработать основные принципы лучших практических методов преподавания компетенций, связанных с эмоциональным интеллектом.

Все отобранные в результате этой работы принципы объединены во врезке «Принципы тренинга эмоциональных компетенций». Обратите, пожалуйста, внимание на два ключевых момента.

- Каждый элемент необходим для эффективного научения, но сам по себе недостаточен.
- Влияние каждого элемента усиливается до той степени, до которой он участвует в процессе, включающем в себя остальные элементы.

Принципы тренинга эмоциональных компетенций

Оцените работу. Обучение должно быть сосредоточено на компетенциях, максимально необходимых для отличного исполнения данной работы или роли.

Предупреждение. Тренинг компетенций, не имеющих отношения к делу, абсолютно бесполезен.

Наилучший практический прием. Разрабатывайте тренинг на основе систематической оценки потребностей.

Оцените индивидуума. Необходимо оценить профиль достоинств и недостатков данного человека, чтобы определить, что именно требуется улучшить.

Предупреждение. Нет никакого смысла посылать людей на обучение тем компетенциям, которые либо у них уже развиты, либо им вообще не нужны.

Наилучший практический прием. Приспосабливайте тренинг к потребностям индивидуума.

Высказывайте оценки осторожно. Обратная связь, касающаяся сильных и слабых сторон человека, всегда несет в себе эмоциональный заряд.

Предупреждение. Неуклюжая обратная связь может расстроить; искусная обратная связь формирует мотивацию.

Наилучший практический прием. Пользуйтесь своим эмоциональным интеллектом при высказывании предварительных оценок эмоциональной компетентности.

Проверяйте готовность. У людей бывает разный уровень готовности.

Предупреждение. Если люди не готовы, тренинг скорее всего пропадет втуне.

Наилучший практический прием. Оцените подготовленность людей, и если кто-то из них пока не «созрел», сосредоточьте для начала внимание на процессе «воспитания» готовности.

Мотивируйте людей. Люди научаются до той степени, которая продиктована их мотивацией, например, осознавая, что какая-либо компетенция важна для хорошего выполнения работы, и превращая эту компетенцию в личную цель ради осуществления изменений.

Предупреждение. Если у людей отсутствует мотивация, обучение не принесет результатов.

Наилучший практический прием. Четко объясните человеку, каким образом тренинг оправдает себя в процессе дальнейшей работы – с точки зрения карьерного роста либо в виде каких-то иных преимуществ.

Добивайтесь, чтобы изменения были самонаправляемыми. Когда люди более адресно выбирают учебные программы, приспосабливая их к своим нуждам, обстоятельствам и мотивации, процесс обучения становится более эффективным.

Предупреждение. Программы обучения, составленные по принципу «одного размера, подходящего всем», не годятся никому конкретно.

Наилучший практический прием. Заставьте людей выбрать для себя цели развития и помогите составить собственный план их достижения.

Сфокусируйте людей на ясных, достижимых целях. Люди должны иметь четкое представление о конкретной компетенции и шагах, необходимых для ее развития.

Предупреждение. Плохо сфокусированные или нереалистичные программы изменений ведут к неопределенным результатам или провалу.

Наилучший практический прием. Обстоятельно объясните все, что касается конкретно этой компетенции, и предложите наиболее осуществимый план достижения успеха.

Не допускайте возврата к старому. Привычки меняются медленно, поэтому рецидивы и случайные ошибки не обязательно сигнализируют о поражении.

Предупреждение. Людей могут приводить в уныние медленный темп изменений и инертность старых привычек.

Наилучший практический прием. Помогайте людям использовать промахи и затруднения в качестве уроков, чтобы лучше подготовиться к следующему циклу обучения.

Предоставляйте обратную связь. Постоянная обратная связь ободряет людей и способствует непосредственным изменениям.

Предупреждение. Неопределенная обратная связь может увести участников тренинга с правильного пути.

Наилучший практический прием. Включайте в план изменений обратный поток информации от супервайзеров, ровесников, друзей – всех, кто может помочь научить, нацелить или предоставить нужные отзывы о достигнутых успехах.

Поощряйте применение усвоенного материала на практике. Чтобы изменения были устойчивыми, необходима непрерывная практика как на работе, так и вне ее.

Предупреждение. Единственный семинар или симпозиум – это лишь начало, но одного такого мероприятия недостаточно.

Наилучший практический прием. Используйте возникающие естественным путем возможности практиковаться на работе и дома; постоянно и последовательно проверяйте на собственном опыте новые манеры поведения на протяжении нескольких месяцев.

Организуйте поддержку. Люди, которые придерживаются тех же взглядов и тоже стремятся к аналогичным переменам, способны постоянно оказывать крайне важную поддержку.

Предупреждение. Продвижение к цели в одиночку затрудняет процесс перемен.

Наилучший практический прием. Организуйте систему поддержки и поощрения. Даже один приятель или преподаватель может оказаться полезным.

Обеспечивайте модели. Успешный человек, который имеет высокий статус и является эталоном определенной компетенции, может стать идеалом, вдохновляющим на перемены.

Предупреждение. Установка начальника типа «делай то, что я велю, а не то, что я делаю» тормозит перемены.

Наилучший практический прием. Поощряйте супервайзеров ценить и выявлять конкретные компетенции, а также позаботьтесь, чтобы аналогичным образом поступали и преподаватели.

Воодушевляйте. Изменения будут более существенными, если им способствует обстановка в организации, если там ценят компетенции и создают нормальные условия для экспериментов.

Предупреждение. Если в самой организации нет реальной поддержки, особенно со стороны руководства, все усилия, направленные на перемены, могут пропасть даром или оказаться чересчур рискованными.

Наилучший практический прием. Поощряйте перемены, которые соответствуют шкале ценностей организации. Наглядно демонстрируйте, что

данная компетенция имеет большую важность для назначения на должность, продвижения по службе, получения отзыва о выполнении работы и других средств мотивации.

Закрепляйте перемены. Люди нуждаются в признании; им надо чувствовать, что их усилия по осуществлению перемен приносят реальные результаты.

Предупреждение. Отсутствие закрепления обескураживает.

Наилучший практический прием. Проследите, чтобы организация последовательно давала понять своим сотрудникам, что ценит произошедшие в них перемены: похвалой, повышением по службе или расширением обязанностей.

Оценивайте. Тщательно выбирайте методы оценки усилий, направленных на развитие, чтобы выяснить, приносят ли они долгосрочные результаты.

Предупреждение. Многие развивающие курсы – если не большинство – вообще не подвергаются оценке, а потому программы с ошибками или бессмысленные программы так и остаются без изменений.

Наилучший практический прием. Найдите количественные показатели для «замера» компетенции или навыка, проявляемых в работе; проведите аттестацию в идеале до и после тренинга, а также через несколько месяцев и – если это возможно – через год-два после тренинга

Преподавание навыков и умений, имеющих большое значение

Она была квалифицированным бухгалтером в сфере медицинской промышленности, но имела одну серьезную проблему. Она совершенно не выносила критики; как только ей казалось, что ее идеи или характер подвергаются нападкам, в ней вспыхивал неукротимый гнев и она выпаливала слова, которых впоследствии стыдилась.

Она твердо решила как-то с этим справиться. Когда ее включили в программу для подготовки руководящих работников со степенью магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями, у нее появилась возможность культивировать эмоциональный самоконтроль – компетенцию, которую ей – и она это знала – необходимо было развивать.

Ее план достижения цели оказался комплексным.

- Узнать, что нужно делать, и поэтапно овладеть искусством самоконтроля, пройдя стадии прогнозирования ситуаций типа «горячей кнопки»[41] и подготовки себя таким образом, чтобы не «проиграть в ней». Напоминать себе, что все воспринимаемое как «критика» или «враждебный выпад» чаще всего представляет собой обратную связь, цель которой – приносить пользу.
- Применять выработанные ответные реакции на практике при каждой возможности. Мысленно репетировать их дважды в месяц.
- Привлечь сокурсников к совместному ролевому моделированию тревожащих ее ситуаций, чтобы она могла опробовать новые стратегии самоконтроля.
- Уговорить кого-то из членов своей учебной группы подавать ей какой-нибудь сигнал всякий раз, когда будет заметно, что она проявляет упрямство, оказывается негибкой или каким-либо иным образом слишком остро реагирует на ситуацию, и тем самым напоминать ей о необходимости самоконтроля.

[41] «Кнопка» – внутренний или внешний стимул, запускающий игровое или сценарное поведение. *Прим. перев.*

Этот набор тактических приемов обучения, столь хорошо приспособленных для культивирования эмоционального интеллекта, может показаться неуместным в программе, рассчитанной на магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями. Но они являются частью учебной программы в Школе менеджмента Уэзерхеда при Университете Кейса в Кливленде, который признан лидером в подготовке студентов к пользованию этими важнейшими способностями.

Уэзерхед принял близко к сердцу ряд критических высказываний в адрес выпускников своей школы со степенью магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями. Говорили, что им недостает навыков межличностного общения, способностей к коммуникации и умения работать в команде, упрекая их в излишней склонности к анализу. Поэтому школа начала осуществлять план реорганизации коммерческого образования, разработав новаторский курс «Оценка и повышение квалификации руководящего персонала», который включает в себя почти все основные принципы Консорциума.

Курс, введенный по инициативе заместителя декана Ричарда Бойатциса, предлагает студентам руководство по научению на протяжении всей жизни: методы оценки и развития личных способностей, необходимых для эффективной управленческой карьеры. Начиная с 1990 года его предлагали совершенно разным группам студентов. В основном группы состояли из мужчин и женщин в возрасте двадцати с небольшим и тридцати-тридцати девяти лет, которые решили вернуться в школу бизнеса после нескольких лет работы по своей специальности. Также курс был предложен врачам, юристам и другим специалистам, большинство из которых уже перешагнуло сорокалетний и пятидесятилетний рубеж. В Школе менеджмента Уэзерхеда все они проходят рассчитанную на один год программу без получения ученой степени.

Курс начинается с самоанализа, во время которого студенты размышляют о своих ценностях, стремлениях и задачах. Затем они последовательно оценивают собственные компетенции, определяя свои сильные и слабые стороны.

На занятиях им выдается карта эмоциональных компетенций, аналогичная врезке «Структура эмоциональной компетентности» в главе 2. Из этой карты с учетом собственных оценок и запросов относительно продвижения в своей сфере деятельности каждый студент выбирает несколько компетенций, которые надо усилить. Вместо подхода к обучению по принципу «одного размера на всех», столь привычного для многих организаций, студенты разрабатывают для себя индивидуальные планы.

Раз в неделю группа собирается на трехчасовое занятие. Первые две недели все внимание сосредоточивается на оценке собственных качеств, а следующие семь посвящены анализу результатов. И только после того, как студенты полностью себя оценили и сделали из этих оценок надлежащие выводы, они приступают к разработке собственных учебных планов, затрачивая на это не более пяти недель.

Возникает вопрос: насколько хорошо работает данный метод? Чтобы ответить на него, выпускников Школы менеджмента Уэзерхеда неоднократно подвергали строгим оценочным испытаниям с использованием объективных критериев, общих для всех отраслей промышленности и экономики. Результаты исследований показали, что по сравнению с уровнем, зафиксированным при поступлении в школу, способности студентов в изучаемой сфере возросли на 86 процентов. И даже через три года после окончания занятий по программе курсов полученные знания продолжали приносить им ощутимую пользу.

Мораль данной системы коммерческого образования такова: студенты вполне способны овладеть эмоциональными компетенциями, в которых так нуждается профессиональное сообщество… если им предоставят надлежащие средства для усвоения знаний.

Возвращение на работу

Одна из новых областей применения тренинга эмоционального интеллекта вообще не имеет отношения к организациям. Речь в данном случае идет о программе для людей, потерявших работу, и разработана она исключительно для того, чтобы содействовать им в развитии внутренних ресурсов, которые помогут найти новое место службы.

Потеряв работу, люди испытывают потрясение, чувствуют неуверенность в будущем, боятся за свое материальное благополучие, терзаются неверием в собственные силы. В этой ситуации необходимо повысить их эмоциональную компетентность, чтобы облегчить им процесс поиска работы. Эта стратегия была использована в поразительно успешном проекте повторного трудоустройства – мичиганской программе «Рабочие места», созданной группой специалистов Университета штата Мичиган после прокатившейся по автомобильной промышленности штата волны сокращений рабочих мест.

Программа имела колоссальный успех и стала еще одним примером использования на практике руководящих принципов Консорциума. Люди, прошедшие обучение по этой программе, получали работу – и при этом первоклассную – примерно на 20 процентов быстрее, чем другие, сравнимые с ними по всем профессиональным характеристикам безработные, не участвовавшие в программе.

«Это срабатывает для всех – как для уволенного вице-президента, так и для парня, который занимался вытряхиванием пепельниц вице-президента», – рассказывал Роберт Каплан, руководитель программы обучения поведению в организационном контексте в Университете Джорджа Вашингтона и соучредитель программы «Рабочие места», разработанной совместно с Ричардом Прайсом, психологом из Университета штата Мичиган.

Основной принцип прост: многие из тех же самых эмоциональных компетенций, которые позволяют людям отличаться на службе, делают их более искусными по части поиска новой работы. Помогая людям в фокусировании этих компетенций, программа способствует их скорейшему возвращению на работу – и тому, что теперь они лучше с ней справляются.

«Если, потеряв работу, вы испытываете стыд, пессимистично настроены и подавлены, то это парализующее сочетание подвергает вас двойной опасности», – объясняет Каплан.

И все же программа «Рабочие места» показала, что соискатели, имевшие наихудшие шансы найти новое место, больше всех выигрывали от обучения. «Это срабатывает даже в отношении тех, кто пребывает в депрессии в клиническом смысле этого слова, что случается у многих людей после того, как они потеряли работу», – утверждает Каплан.

Программа «Рабочие места» развивает в людях, ищущих работу, два набора способностей: во-первых, практические навыки и умения (вроде распознавания востребованных талантов и создания сети социальных связей, чтобы узнавать о благоприятных возможностях), а во-вторых, жизнеспособность и жизнерадостность, которые люди могут использовать для своей выгоды.

Программа в простом варианте состоит из пяти занятий, во время которых два преподавателя работают с группами численностью пятнадцать-двадцать человек, большинство из которых формируются на базе корпоративных программ трудоустройства для потерявших работу. Занятия фокусируются на научении поведению и пользованию такими инструментами, как мысленные репетиции, инсценировки, обыгрывание главных навыков и умений.

Одним из таких навыков является оптимизм. Принимая во внимание неизвестность и неудачи, с которыми сталкиваются все соискатели, он становится действенной «прививкой» против пораженчества перед лицом провала. Отказы – неизбежная часть поиска любой работы. Обескураженность может вымотать человека до степени безнадежности и отчаяния. А отчаяние – это позиция, негодная для продажи.

Неудивительно, что депрессия, пьянство и супружеские неурядицы усиливаются среди тех, кто остается без работы, и сходят на нет, стоит только найти подходящую работу. В рамках этой программы людей учат в ожидании потенциального отказа заранее составлять текст, который они перескажут себе, если такое и вправду случится. Прогнозирование трудных моментов в жизни и подготовка нормальной внутренней реакции существенно сокращают эмоциональные потери и позволяют быстрее прийти в норму.

Программа предусматривает и развитие других способностей.

● Умение понять точку зрения собеседника, чтобы помочь всем, кто ищет работу, думать так же, как и наниматель.

● Уверенность в себе – очень важное ощущение, которое заставляет поверить, что ты можешь преуспеть; без него человек вообще не предпримет никаких усилий.

● Создание сети, так как большинство рабочих мест находят благодаря личным контактам и связям.

● Принятие решений в отношении дальнейшего жизненного пути: вовсе не обязательно соглашаться на первое поступившее предложение, поскольку каждую работу следует рассматривать применительно к своим ценным качествам и целям карьерного роста.

● Эмоциональный самоконтроль, чтобы негативные чувства не захлестнули и не парализовали человека, что помешало бы ему приложить максимум усилий, необходимых в подобной ситуации.

Все эти способности эмоционального интеллекта, скорее всего, принесут добрые плоды только после того, как человек устроится на хорошую работу, что полностью подтверждается опытом слушателей программы «Рабочие места». Так, в середине второго года работы они заработали на 6420 долларов больше, чем соискатели, которые не обучались по этой программе. Общий объем доходов этих слушателей на протяжении жизни, по их собственным оценкам, тоже оказался на 48 тысяч долларов больше.

Такие программы сегодня существуют не только в школе Уэзерхеда или в компании American Express. И каждая из них предлагает свой продуктивный метод помощи людям, который расширяет и укрепляет их эмоциональную компетентность.

Глава 11
Лучшие методы

Со времени публикации в 1995 году моей книги «Эмоциональный интеллект» программы с таким же названием прочно заняли свое место в ряду ультрамодных тренингов. Я регулярно получаю сообщения из различных уголков земного шара о том, что кто-то предлагает программу, претендующую на развитие «эмоционального интеллекта», которая часто представляет собой всего лишь перекомпоновку или незначительную модификацию программы, ранее предлагавшейся под другим названием.

Если такие программы следуют руководящим принципам, вкратце здесь изложенным, то все в порядке. А если нет, то пусть покупатель поостережется.

Программы развития эмоционального интеллекта слишком часто бывают плохо разработаны, выполнены и оценены и поэтому оказывают до обидного слабое влияние на эффективность людей после их возвращения на рабочие места. Поэтому в данной главе мы продолжим развивать мысль о необходимости следовать руководящим принципам.

Несмотря на то, что почти каждая программа включает по крайней мере некоторые из этих «лучших методов», оптимальный результат достигается за счет их суммарного действия, когда они применяются в сочетании.

Тем, кто занимается обучением и развитием, будет любопытно прочитать изложение руководящих принципов, держа в голове общий контрольный список и мысленно отмечая галочкой те из них, которым они уже следуют. Однако еще полезнее – и перспективнее – будет выявить те руководящие принципы, которые еще не стали частью устоявшейся практики в чьей-либо организации, и подумать об их включении в жизнь этой компании.

Очень немногие программы обучения – если таковые вообще существуют – следуют всем этим руководящим принципам, но здесь наблюдается прямая зависимость: от того, в какой степени используются в программе эти принципы, напрямую зависит эффективность показателей деятельности на рабочих местах.

Следовательно, главной целью должно стать использование этого нового понимания лучших методов, чтобы поставить дело совершенствования «недостаточных навыков» на более прочную и более научную основу. Эти принципы являются современной программой преподавания – и изучения – эмоционального интеллекта.

Оценивайте работу

Кстати, прежде чем вообще начинать чему-то учиться, стоит задать себе один очень важный вопрос и постараться на него ответить: «Что требуется, чтобы отлично сделать эту работу?» Но на такой вопрос далеко не всегда есть готовые ответы.

Возьмем, к примеру, специалистов по стратегическому планированию. Расхожая теория утверждает, что чем острее ум стратега, тем лучше он выполняет свою работу, поскольку планирование – это, так или иначе, чисто когнитивная задача… по крайней мере, таково общее мнение. Однако как показали результаты опроса специалистов, то есть самих специалистов-стратегов или их руководителей, почти все сошлись на том, что единственным фактором успешного планирования является «аналитическое и концептуальное мышление».

По правде говоря, такие плановики-стратеги вполне способны сделать работу и без необходимых в данном случае когнитивных навыков, но, оказывается, чтобы стать успешным специалистом в этой области, требуется нечто большее, чем мыслительные способности. Важную роль здесь играют эмоциональные навыки и умения.

Результаты исследований доказывают, что наиболее талантливые стратеги вовсе не обязательно отличаются выдающимися аналитическими способностями. Навыки, позволяющие им подняться над общим уровнем, входят в понятие эмоциональной компетентности, и это, прежде всего, интуитивное осознание политической обстановки, умение приводить доводы с эмоциональной силой, а также значительное влияние на межличностные отношения.

Но «эксперты» проигнорировали тот простой факт из организационной жизни, что все и вся там политизировано. Так, более объективный анализ показывает, что эффективность работы стратегов зависит от их умения втягивать тех, кто принимает ключевые решения, в процесс планирования на каждом его этапе, и постараться, чтобы эти люди согласились с допущениями и целями плана, а значит, были готовы его принять.

И каким бы блестящим ни оказался стратегический план, политические интриги, существующие внутри каждой организации, почти гарантированно обрекут его на провал, если не найдется достойных союзников и помощников. Даже самые умные стратеги часто не задумываются о том, насколько важна роль эмоциональной компетентности в их успехах.

Когда Coopers & Lybrand, входящая в «Большую шестерку» бухгалтерских и консультационных фирм, решила предложить своим партнерам тренинг основных навыков для исполнения их роли, они и понятия не имели, на чем он должен базироваться. Всегда и во всем методичные, что вполне соответствовало сфере их деятельности, они потребовали соответствующую информацию.

«В наши обязанности входило выявление компетенций, необходимых для достижения профессионального успеха, – рассказывала Маргарет Эколз, главный управляющий Coopers & Lybrand, которая ведала в то время развитием компетентности и руководила этим начинанием в компании. – Поэтому мы начали с создания модели компетентности для партнеров».

Прежде всего, партнеров заставили назвать тех из них, кого они считали самыми выдающимися профессионалами. Как только группа ярких дарований была определена, они, наряду с группой, состоявшей из работников-середнячков, подверглись фундаментальному изучению с использованием структурированных интервью, во время которых, например, должны были подробно описать «критические случаи», когда они превосходно справлялись со своими обязанностями, или ситуации, когда их работа вызывала разочарование.

Далее расшифровки записей этих интервью были закодированы и подвергнуты анализу для выявления общих характерных черт и моделей мышления, чувствования и поведения, лежавших в основе их успеха. На основе полученных результатов был составлен список компетенций, имевших наибольшее значение. Затем эти компетенции протестировали, чтобы выяснить, действительно ли они отличают «звезд» от заурядных работников, – и, конечно же, это подтвердилось. Одним словом, компания Coopers & Lybrand при разработке модели компетентности придерживалась современной методологии.

Такой систематический объективный метод необходим для получения правильного представления о компетенциях, которые имеют наибольшее значение для какой-то определенной роли. Вот почему оценка компетенций, выделяющих кого-то на конкретном рабочем месте, превратилась в нечто вроде мини-индустрии, работники которой пользуются хорошо зарекомендовавшими себя методами, чтобы выявлять ингредиенты «звездного» исполнения работы.

Да и тем, кто разрабатывает стратегии обучения, необходимо принимать в расчет то, что один набор способностей служит опорой для другого. Люди редко нуждаются в усилении одной-единственной компетенции; эмоциональные способности перемешаны и взаимозависимы. Мы уже видели, что многие компетенции высшего порядка – вроде умения быть катализатором перемен или лидером – на самом деле вырастают из других.

Отдельные элементы эмоционального интеллекта настолько существенны, что определяют «метаспособности», необходимые для большинства других компетенций. Такие основы включают в себя самоосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию и навыки общения.

Эти первичные основные способности необходимы для поддержания эмоциональных компетенций, из них возникающих. К примеру, некий управляющий, который старается изменить свой стиль руководства, возможно, нуждается в первую очередь в расширении самоосознания, чтобы затем произвести то, другое изменение.

В процессе исследования, предпринятого одной европейской авиакомпанией, оказалось, что лучших служащих аэропорта, сопровождающих пассажиров к самолету, отличали две группы качеств эмоционального интеллекта. Первой оказалась группа качеств, обеспечивающих самообладание, включая эмоциональный самоконтроль, стремление к достижению цели и способность к адаптации. Во второй оказались свойства, обеспечивающие межличностное взаимодействие, включая способность оказывать влияние, обслуживать и работать в составе команды. Поэтому когда одна американская авиакомпания попросила меня и мою коллегу Терез Жакоб-Стюарт разработать для них программу обучения, мы сосредоточились на самоуправлении и умении хорошо обращаться с людьми.

Наряду с этим мы добавили две вспомогательные способности эмоционального интеллекта, каждая из которых помогает людям лучше развить необходимые компетенции. Одна из них – это самоосознание, которое подсказывает людям, когда они могут стать жертвами «бандитского нападения» миндалевидного тела… и благодаря этому успевают отразить атаку, прежде чем потеряют контроль над собой. Вторая – это эмпатия, которая позволяет им делать то же самое, но в отношении других людей, помогая улавливать первые признаки раздражения, фрустрации или тревоги, говорящие о том, что их собеседник рискует подвергнуться панической атаке. И это очень резонно, ибо наилучший способ избежать деструктивных столкновений – предупредить их.

К примеру, бортпроводникам необходим тренинг эмпатии с интернациональным уклоном, поскольку представители каждой культуры выражают эмоции по-своему, и чем меньше служащие знакомы с какой-либо этнической группой, тем больше вероятность, что они неправильно истолкуют ее чувства. Поэтому мы и сосредоточили внимание на развитии эмпатии по отношению к самым разным людям.

Оценивайте индивидуума

Является ли человек наилучшим судьей своим достоинствам и недостаткам? Прямо скажем, не всегда. Но учтите, что в самой эмпатии заключен некий парадокс. Когда вы спрашиваете людей о том, как точно они истолковывают чувства других, обычно не обнаруживается никакого соответствия между их ответами и тем, насколько хорошо они в действительности выполняют объективные тесты. Напротив, если люди, хорошо знающие себя, оценивают кого-то, подключая способность к эмпатии, точность существенно возрастает. Одним словом, есть много способов, посредством которых другие люди узнают нас лучше, чем знаем себя мы сами… особенно когда речь заходит о том, насколько мы сведущи в установлении и поддержании взаимоотношений.

Строго говоря, идеальная оценка основана не на каком-то одном источнике информации, а на множественности мнений, куда могут входить как самоотчеты, так и сведения, поступающие по обратной связи от коллег, начальства и подчиненных. Метод круговой оценки «360 градусов» обеспечивает поток обратной информации из всех этих источников и предоставляет полный набор данных в отношении компетенций, которые надо улучшить. Имеется несколько методов использования «круговой шкалы» для оценки по крайней мере некоторых эмоциональных компетенций.

В идеале в методику оценки стоило бы включить более объективные показатели выполнения работы, к примеру, такие как методы «оценочного центра»[42], с помощью которых определяют, как ведут себя люди в условиях, имитирующих рабочие ситуации. И тогда как любой отдельно применяемый метод не исключает ошибок, использованные в сочетании, они дают более точное представление о профиле нашей эмоциональной компетентности, независимо от сложности. (Дополнительные сведения о методах оценки см. в приложении 5.)

Как утверждает Сьюзен Эннис, специалист в области подготовки руководящих кадров: «Множественность взглядов на самого себя является исключительно мощным средством достижения самоосознания… и готовит нас к пониманию, каким образом его лучше использовать».

Например, в Школе менеджмента Уэзерхеда студенты получают информацию о самих себе из трех совершенно разных источников. Во-первых, они производят самооценку своих сильных сторон, пределов возможностей и ценностей. Затем поступает обратный поток информации от других людей, включая членов рабочей группы курса, ровесников, начальника на работе, а также семьи и друзей. В конце исследования они получают результаты комплекса оценочных тестов и упражнения на моделирование ситуаций.

Однако их заранее предупреждают, что ни один из этих источников сам по себе не лучше и не точнее двух других или менее склонен к искажению. Каждый из них просто добавляет к общей картине иные виды информации и точки зрения, представляя другой взгляд, слух и мнение. Студенты – и самостоятельно, и под руководством наставника – интерпретируют полученные данные, находя с их помощью путь к саморазвитию.

Программа «Рабочие места» позаимствовала у индустрии развлечений метод оценки эмоциональной компетентности людей, которых тщательно отбирали, чтобы нанять на работу в качестве инструкторов, – для них были устроены прослушивания. «Мы хотели понаблюдать за соискателями в ситуации, которая заставила бы их проявить все социальные и эмоциональные компетенции, необходимые им в качестве инструкторов, – рассказывал мне Роберт Каплан. – Поэтому мы просили каждого из них прийти и научить нас чему-нибудь: как распределять наши деньги, как проводить интервью, чему угодно… всего за пятнадцать минут. Уже самые первые мгновения показывали, насколько компетентны эти люди».

Прослушивания оказались весьма показательными, как вспоминал потом Каплан. «Один кандидат начинал по-деловому раздавать бланки для составления финансовой сметы и показывал слайд, наставляя: “Вам надо отметить то, сколько вы потратили, в колонке А”. Никакой попытки войти в контакт, ничего личного. Глухо. Но тот, кого мы взяли на работу, заговорил очень искренне: “Как мне приятно встретиться здесь с вами; я знаю, каким тяжелым было для вас это время. Мне бы хотелось узнать что-нибудь о каждом из вас перед тем, как я начну”. Мы мгновенно ощутили эмпатию, почувствовали, что нам нравится этот человек и мы ему доверяем».

Осторожнее сообщайте оценки

В рамках программы по достижению процветания юго-запада США было принято решение оценивать рабочих и служащих по методу «360 градусов», а потом, если потребуется, обучить этих людей силами их же супервайзеров. Неприятности начались, как только кто-то решил – никого не предупредив и ничего не объяснив – отослать все полученные результаты одновременно и работникам, и их супервайзерам.

В итоге разразился страшный скандал. Некоторые супервайзеры немедленно вызвали работников к себе, лишив их всякой возможности хоть как-то осознать полученные оценки, и

[42] Группа арбитров, решающих вопрос о профессиональной пригодности кандидатов. *Прим. перев.*

поэтому почти все подумали, что их вызывают на ковер, чтобы дать нагоняй, а вовсе не для того, чтобы оказать помощь. В результате многие работники пришли в ярость, особенно если оценки, поставленные им, оказались ниже оценок, полученных людьми, равными им по положению. Взяв приступом убежища супервайзеров, они принялись там буйствовать и ругаться, требуя объяснений или как минимум извинений.

Обратная связь часто организуется крайне непрофессионально и имеет вполне предсказуемые скверные последствия. Однако при умелом использовании этого ресурса поток обратной информации о компетенциях может стать бесценным средством самоизучения, а также культивирования перемен и развития. Помните, что при неправильном использовании обратная связь может превратиться в эмоциональную дубину.

«Я еще ни от кого не слышал ничего хорошего об опыте использования обратной связи по методу “360 градусов”, – заметил в разговоре со мной управляющий одной компании. – Людям, дающим сведения по обратной связи, обычно самим недостает эмпатии, самоосознания и чуткости, а потому для тех, кто их получает, этот опыт иногда оказывается жестоким».

Несколько лучше выглядит отчет крупной компании по разработке программного обеспечения. Один из специалистов компании, ответственный за подготовку руководящих кадров, рассказал мне, что всегда сообщает итоговую информацию, полученную по методу «360 градусов», строго конфиденциально, один на один. «Никто посторонний не видит результатов, и никогда не приходится сообщать о них кому-то другому».

Общая ошибка состоит в том, что обратной связи посвящают слишком мало времени. «Люди будут два-три дня сидеть в оценочном центре, продираясь сквозь сложные имитации, заполняя опросник за опросником и собирая всевозможные снятые с них показатели качества работы, – сообщил мне один консультант. – Затем, после того как все будет сделано, они часок-другой потратят на просматривание результатов, представляющих собой беспорядочную кучу данных. И в итоге они – вместо большего самоосознания – придут в полное замешательство».

До сих пор еще не было другой такой задачи, которая потребовала бы эмоциональной образованности, предоставляя людям необходимые результаты оценки по методу «360 градусов». И, надо сказать, крайне важную роль здесь играют эмпатия, чуткость и такт. Большую ошибку совершают те, кто сосредоточивается на недостатках и слабостях людей, не замечая их сильных сторон, а это может деморализовать человека, вместо того чтобы стать для него мотивацией.

«Вы должны превозносить достоинства человека, равно как и указывать ему пределы его возможностей, – говорит Бойатцис. – Слишком часто мы сосредоточиваем свое внимание на чьих-то недостатках. А вместо этого надо помочь человеку осознать свои сильные стороны, утвердиться в том, что он ценит в себе. К примеру, у людей может прибавиться решительности от веры в то, что они способны что-то изменить».

В Школе Уэзерхеда огромное внимание уделяется тому, чтобы помочь студентам интерпретировать оценки их компетентности и использовать эту информацию для разработки учебного плана, который может принести максимальную пользу. По программе обучения ответственных сотрудников со степенью магистра в области управления торгово-промышленными предприятиями четыре трехчасовых занятия и цикл индивидуальных консультаций отводятся на интерпретирование и усвоение информации, извлеченной из оценок компетентности. Затем еще четыре трехчасовых занятия посвящаются использованию этой информации для создания индивидуальных учебных планов.

Проверяйте готовность

«На наших учебных семинарах очень многие люди чувствуют себя пленниками управления персоналом, – жаловался мне менеджер, занимавшийся руководящими кадрами в международном банке. – Они просто не желают здесь находиться. И их сопротивление заразительно».

Готовность в таком деле имеет решающее значение, но многие организации не обращают никакого внимания на то, хотят ли на самом деле люди, которых они направляют на обучение, чему-либо учиться или что-нибудь менять. Специалист, занимающийся подготовкой руководящих кадров в фирме, входящей в список Fortune 500, заметил в разговоре со мной, что все участники тренингов делятся на три группы: готовых к переменам «ретивых работяг», «отпускников», радующихся возможности на денек-другой «слинять» с работы, и «арестантов», которым их руководитель велел отправляться на занятия.

Как показывает опыт, только около 20 процентов группы в любой момент готовы потрудиться ради перемен, тогда как подавляющее большинство программ развития рассчитано на 100-процентную готовность их участников. Нет никакой необходимости мириться с таким низким процентом. Заинтересованность, мотивацию и готовность к переменам – необходимые предварительные условия посещения занятий и получения пользы от обучения – можно оценить (подробности см. в приложении 5); если люди по-настоящему не готовы ничего менять, то сам по себе этот факт может стать для них основным центром внимания. Все остальное будет напрасной тратой времени. Если люди не готовы к действию, то их принуждение приведет к катастрофическим последствиям: притворству лишь затем, чтобы угодить другим; чувству обиды вместо энтузиазма; уходу с работы.

Чтобы избежать напрасной траты времени и денег, нужно сделать первый шаг: помочь людям оценить их собственную готовность. Существует четыре уровня готовности: забвение или открытое сопротивление; перспектива вернуться к переменам в неопределенном будущем; дозревание до разработки плана и готовность действовать.

В отделе финансовых консультантов компании American Express дело организовано так: прежде чем рабочая группа отправится на тренинг эмоциональной компетентности, один из менеджеров по обучению персонала встречается с лидером, который, в свою очередь, обсуждает программу подготовки на собраниях группы, чтобы выяснить, что люди думают по поводу участия в ней. К тому же «до того как они придут на первое занятие, мы стараемся обсудить с каждым человеком любые вопросы, которые у них могут возникнуть», – рассказала Кейт Кэннон.

Людям, не готовым к переменам, возможно, будет полезно выяснить собственные ценности и составить представление о самих себе, чтобы понять, хотят ли они вообще что-нибудь менять. А это подводит нас прямиком к следующему этапу.

Помогайте находить стимулы

«Мысль “Я могу это сделать” служит двигателем перемен, – считает Роберт Каплан, мнение которого находит наглядное подтверждение в программе “Рабочие места”. – Например, если в процессе поиска работы вы не позвоните своему потенциальному работодателю или не явитесь на встречу в назначенный час, то останетесь ни с чем. Чтобы заставить людей приложить определенные усилия, вам надо зародить в них надежду на успех, “накачать” их как следует».

В принципе это верно: люди научаются до той степени, до какой у них хватает стимулов. Мотивация влияет на весь процесс обучения: от того, поступят они на работу или нет, до того, применят ли они то, чему научились в рамках своих профессий.

Но в наибольшей степени мы склонны добиваться таких перемен, которые согласуются с нашими ценностями и надеждами. Бойатцис из Школы Уэзерхеда говорит: «Людей в первую очередь занимают их собственные ценности, цели и мечты о будущих возможностях. Если вы с самого начала сосредоточитесь на их ценностях и представлениях, на том, чего они хотят от жизни, тогда они станут рассматривать обучение как удобный случай продолжить свое развитие, а не просто как обязанность сделать что-то на благо компании».

«Окна» возможности развития, то есть моменты, когда мы ощущаем наибольшую мотивацию расширить свои возможности, возникают в предсказуемых пунктах нашего жизненного пути.

● Дополнительная ответственность, как и повышение в должности, иногда со всей очевидностью обнаруживает недостаток эмоционального интеллекта.

● Жизненные кризисы, к примеру, домашние неурядицы, сомнительное положение на службе или кризис среднего возраста, мешающий правильно сориентироваться в жизни, часто становятся продуктивным стимулом к переменам.

● Неприятности на работе – трудности в межличностном общении, разочарование при назначении не на ту должность или чувство невостребованности – могут мотивировать к развитию компетенции.

Для большинства из нас простое осознание того, что культивирование определенной способности поможет лучше справляться с делом, становится источником энтузиазма. «Поскольку люди здесь ясно понимают, что эти компетенции имеют значение для их работы, мотивация к обучению обычно бывает высокой», – поделилась со мной Кейт Кэннон из American Express. Когда люди осознают, что обучение может повысить их конкурентоспособность на рынке труда или внутри организации, то есть когда они рассматривают его как благоприятную возможность, их мотивация усиливается. А чем выше мотивация учиться, тем более эффективным будет обучение.

Добивайтесь, чтобы изменения были самонаправляемыми

Принцип конвейера, при котором каждого занимающего определенную должность или играющего определенную роль в компании заставляют проходить обучение по одной и той же программе, может сработать, если ее содержание в чистом виде будет когнитивным. Но когда дело доходит до эмоциональных компетенций, подход типа «одного размера…» становится воплощением старых тейлористских[43] взглядов на экономическую эффективность в их худшем варианте. Особенно в этой области образования, где разработка программ по индивидуальному заказу обеспечивает максимально продуктивное обучение.

Эффективнее всего люди меняются, когда существует план учебы, который соответствует их образу жизни, интересам, духовным ресурсам и целям. В компании American Express каждый разрабатывает свой собственный план действий. У одного специалиста по финансовому планированию, работавшего над повышением инициативности, была личная цель – делать двадцать «холодных звонков»[44] в неделю. Его план включал написание сценария успешного звонка и репетицию перед тем, как набрать каждый номер. «Такой метод и сосредоточенность на задаче срабатывали очень хорошо – для него, – прокомментировала этот случай Кэннон. – Но я бы не советовала пытаться его применять всем специалистам по финансовому планированию. Подобные действия могут оказаться для них неподходящими или бесполезными».

---

[43] Тейлоризм – разработанная американским инженером Ф. Тейлором (1856–1915) система научно обоснованного управления производством. Ее задача – найти путем исследования условий труда и трудовых процессов связь между минимумом рабочего времени, усилиями сотрудника и максимальной производительностью труда. *Прим. перев.*

[44] Обзвон перспективных потребителей по списку. *Прим. перев.*

К тому же необходимо, чтобы планы были приведены в точное соответствие с уровнем развития индивидуума. «Мы все устроили таким образом, что каждый человек может начать развиваться в любой момент независимо от его исходной точки, – сообщает Кэннон. – Одни люди, например, просто не осознают, что все сказанное ими самим себе, все продуманное по поводу собственных дел влияет на результаты. Других же отличает более тонкое понимание».

В идеале участникам тренингов надо уметь сверяться с набором методик. Кроме того, их следует вдохновлять на предложение собственных идей. Слабой стороной многих заранее укомплектованных семинаров по развитию является то, что они рассчитаны на единый общий подход.

«Стандартная программа обучения, каждый участник которой проходит через своего рода «ломтерезку», оказывается, приносит наименьшую прибыль на инвестированный капитал», – поделился в беседе со мной Чарлз Морроу из консультационной фирмы Linkage. По результатам оценочного исследования, проведенного им в 500 компаниях из списка журнала Fortune, Морроу пришел к следующему заключению: «Когда людям приходится участвовать в тренинге, возникают всевозможные проблемы. У одних уже есть навыки и умения, обучаться которым их посылают, другим они просто не нужны. А некоторые даже возмущены тем, что им приходится отправляться на обучение, или просто не видят в этом смысла – им на все плевать».

Предоставление людям права приспосабливать учебные планы к их потребностям и стремлениям позволяет справиться со многими из этих проблем. Руководящий принцип, стоящий за самонаправленным обучением в Школе Уэзерхеда, по словам Ричарда Бойатциса, заключается в том, что «контроль над процессом изменения передается в руки студентов. Ведь все равно в итоге командуют они. Такой подход не позволяет ввести нас в заблуждение относительно того, что бразды правления процессом находятся в руках профессорско-преподавательского состава».

Сосредоточивайтесь на ясных и достижимых целях

Он приехал в Огайо с Восточного побережья, чтобы принять участие в программе подготовки магистров в Школе Уэзерхеда, а еще ему нужна была работа на полставки. Но ему не хватало уверенности в себе, особенно если приходилось обращаться к незнакомым людям. В Школе Уэзерхеда ему объяснили, как разбить свою большую цель – повышение уверенности в себе – на более мелкие шаги практических действий. Первый шаг – пересмотр и обновление резюме – был легким. Однако следующие шаги потребовали гораздо большего напряжения сил, и потому он первым делом дал себе такие обещания: «В конце месяца я обязательно позвоню декану финансового факультета университета и попрошу его о встрече, чтобы обсудить, есть ли у меня там хоть какие-то перспективы. Если нет, расспрошу кое-кого о других людях, к которым можно было бы обратиться». Он планировал пообщаться на эту тему и со своим наставником, который был руководителем Школы Уэзерхеда. Кроме того, он занялся тем, что просматривал местные рекламные объявления и звонил, интересуясь, нет ли где перспективной работы. Кстати, прежде чем начать действовать, он твердо сказал себе: «Во время разговора я буду уверен в себе и настойчив». Эта стратегия принесла свои плоды: к началу следующего семестра он получил работу на неполный рабочий день.

Задача выглядит довольно-таки заурядной, ибо каждый день тысячи людей проделывают то же самое. Но для нашего слушателя Школы Уэзерхеда эти методические этапы были частью более общего плана. На каждом этапе он попадал в ситуации, которые заставляли его «тренировать» уверенность в себе, и, заканчивая очередной этап, он с возрастающей уверенностью переходил к следующему.

И хотя великая цель выглядит очень привлекательно, на практике внимание надо сосредоточивать на текущих и вполне осуществимых шагах, а ключевым здесь является слово

«выполнимо». Но те, кто пытается проводить перемены ударными дозами, фактически обрекают себя на неудачу. Разбивание целей на более мелкие этапы облегчает задачу и обеспечивает больший успех.

Вдохновленные частыми, пусть даже мелкими удачами, люди продолжают ощущать мотивацию, вовлеченность в процесс и окрыленность, питаемую растущим сознанием собственной эффективности.

И чем амбициознее цель, тем больше результирующие перемены. Стратегия, применяемая японцами, учитывает оба эти принципа: при кайдзен (яп.: улучшение, усовершенствование, реформа), то есть при непрерывном улучшении, люди начинают с того, что ставят перед собой цели средней трудности, а затем постепенно усложняют задачу. Осуществление перемен путем таких выполнимых шагов позволяет нам почувствовать, что мы хотя бы по чуть-чуть, но постоянно движемся вперед к цели, тем самым укрепляя наш моральный дух и надежду на успех.

Если нет ясных целей, ничего не стоит сбиться с курса. В рамках программы компании American Express закаленные психологи работают с каждым человеком, помогая ему выработать четкие личные цели в отношении перемен. Одна общая цель, например, заключается в том, чтобы научиться лучше справляться с вызывающими дистресс чувствами. Но эта цель носит слишком общий и неопределенный характер, чтобы принести практическую пользу. «Люди начинают с того, что осознают необходимость внимательнее относиться к своим эмоциям, – рассказывала мне Кейт Кэннон. – Но, выясняя причину беспокойства, по которой им приходится справляться со своими чувствами, они осознают, что всему виной слишком сильный стресс, – и это часто заставляет их сосредоточиваться на конкретных спасительных мерах вроде умения лучше распоряжаться временем».

Но само по себе «умение лучше распоряжаться временем» – это тоже неопределенная цель. Ее нужно разбить на конкретные задачи: например, тратить ежедневно по двадцать минут на встречу с подчиненными для делегирования полномочий, перестать разбазаривать время на просмотр бессмысленных телепередач и отводить на релаксацию по три часа каждую неделю.

Определение цели должно включать в себя и конкретные шаги, необходимые для того, чтобы этой цели добиться. Например, если цель заключается в том, чтобы стать большим оптимистом и спокойно относиться к неудачам и отказам (чрезвычайно полезная компетенция для тех, кто работает в торговле), анализ должен быть скрупулезным. «Можно было бы начать вот с чего: отметить свои "горячие" кнопки – события, которые приводят в действие вредную привычку, и именно то, что вы думаете, чувствуете и делаете, – наставляла Кейт Кэннон. – Можно провести пессимистический разговор с самим собой вроде: "Я не смогу этого сделать", "Это доказывает, что я к такому не способен". Или проанализировать образ действий: сначала вы начинаете сердиться, затем отстраняетесь и, наконец, реагируете. Вы изображаете графически свой образ действий или привычку, знакомитесь с тем, что представляют собой ваши действия, которые вы пытаетесь изменить, и с тем, как лучше думать и поступать в таких случаях. И затем каждый раз, сталкиваясь с одной из таких ситуаций, играющих роль "горячей" кнопки, вы пытаетесь сломать старую схему. Чем раньше вы ее разрушите, тем лучше».

В некотором смысле постановка цели определяет то, что равнозначно «возможному Я»: представлению о том, какими мы станем, когда изменимся. Одно лишь мысленное представление этого потенциального «я» обладает определенной силой: если мы считаем себя способными добиться желанного изменения, это повышает нашу мотивацию предпринимать шаги ради подобного достижения.

Не допускайте возврата к старому

Развитие нового навыка происходит постепенно, притормаживаясь и снова продолжаясь; время от времени старые привычки пытаются снова занять прежние позиции. Особенно часто это случается в самом начале, когда новая привычка воспринимается как странная и чуждая, а старая все еще кажется естественной.

Тренинг может дать сбой – по крайней мере, временно – при столкновении с запущенными проблемами. Таких временных провалов следует ожидать, это явление можно с выгодой использовать для предупреждения возврата к старым привычкам.

Ключ к конструктивному использованию пробуксовок заключается в осознании того, что шаг назад отнюдь не равен полному возврату к старому. Людей необходимо предупреждать в самом начале тренинга, что им, скорее всего, предстоит пережить неприятные дни, когда они будут возвращаться к старым привычкам. Необходимо объяснить им, как извлекать ценные уроки из таких провалов – это станет чем-то наподобие прививки против отчаяния или упаднического настроя в такие моменты. В противном случае участники тренинга могут пессимистически истолковать такие провалы как абсолютную неудачу, которая означает, что они навсегда останутся обремененными своими недостатками и не смогут измениться. Обучение методам предотвращения возврата к прежним привычкам – обязательный этап. Это подготовит людей к тому, чтобы реагировать на такие временные неудачи, как подобает настоящим оптимистам, по-умному используя такие «откаты» назад для сбора крайне важной информации о своих уязвимых местах и привычках.

Возьмем, к примеру, менеджера, который из-за недостатка времени снова приобретает диктаторские замашки. Возможно, он привык, что в трудном положении личная тревога служит ему оправданием возврата к деспотичному стилю руководства. Но как только этот менеджер научится распознавать ситуации, вызывающие его раздражение, он сможет, отрепетировав свое поведение, подготовиться к тому, чтобы действовать как-то по-другому, например, попросить помочь, а не рычать на людей, выкрикивая приказания. В результате возрастут шансы на то, что он выберет более подходящую ответную реакцию даже в условиях повышенного стресса.

Создание такой «системы заблаговременного предупреждения», конечно, требует самоосознания и способности осуществлять мониторинг инцидента (или, что более вероятно, заниматься разбором причин неудачи постфактум). Умение отслеживать точный ход событий, повторно запускающих механизм тревоги, а также мысли и чувства, ее сопровождающие, позволяют нам лучше улавливать те моменты, когда необходимо быть особенно бдительными и осознанно включать в действие наши новые эмоциональные компетенции.

Способность предугадывать последствия какой-либо оплошности, например упущенной возможности заключить сделку, что сильно рассердило бы коллегу или клиента, тоже иногда мотивирует человека с большей энергией приниматься за перемены.

Предоставляйте обратную связь в виде отзыва об исполнении работы

Один гольфист-профессионал был склонен к непредсказуемым вспышкам ярости, разрушавшим его семейную жизнь и карьеру. Занявшись тренингом по программе уменьшения частоты и интенсивности таких приступов, он стал вести что-то вроде «счета», отмечая каждый раз, когда гневался, как долго это продолжалось и насколько силен был его гнев.

Прошло несколько месяцев, но он продолжал бушевать, а его гнев полностью выходил из-под контроля. Каждый такой эпизод ослаблял его моральное состояние. До полного отчая-

ния его доводила мысль о том, что все старания измениться напрасны. Но однажды, просмотрев свои записи, он ощутил новый прилив сил, поскольку вдруг осознал, что его приступы гнева стали проявляться намного реже, сократившись с нескольких раз в неделю до всего лишь одного за последние два месяца.

Информация о необходимости обратной связи лежит в основе любых изменений. Осведомленность о том, как мы себя ведем, ведет нас по верному пути. Обратная связь в своей самой примитивной форме означает, что кто-то замечает, используется ли вообще – и насколько хорошо – новая компетенция, давая нам об этом знать.

Если мы хорошо справляемся со своими делами, может возникать эффект «связи вперед по цепи», когда положительная обратная связь подкрепляет нашу уверенность в себе, проверяя ту эмоциональную компетенцию, над усовершенствованием которой мы работаем. Усиливающаяся уверенность в себе помогает еще лучше проявлять себя.

Если обратная связь предоставляется в недостаточном объеме, слишком грубо или вообще не предоставляется, это может деморализовать или лишить мотивации (как было показано в главе 8). Наилучшие результаты достигаются в том случае, когда люди, предоставляющие обратную связь, умеют делать это продуктивно, за что их поощряют или вознаграждают. Еще лучше, если при этом они сами открыты для получения информации о качестве предоставляемой ими обратной связи.

В отделе финансовых консультантов компании American Express большой поток обратной связи относительно эмоциональной компетентности органично включен в структуру рабочего процесса. «Мы обращаем большое внимание на то, *как* человек выполняет свою работу, в том смысле, насколько хорошо он достигает целей, – рассказывает Кейт Кэннон. – Регулярно проводятся совещания каждого сотрудника с его непосредственным инспектором. Это вопрос взаимоотношений – не только с нашими клиентами, но и между нами внутри отдела. Так что люди по заведенному порядку получают информацию о своей эмоциональной компетентности в виде обратной связи, даже если это и называется как-нибудь по-другому, вроде коллективной работы или коммуникации».

Поощряйте применение усвоенного материала на практике

Международная сеть гостиниц получала массу плохих отзывов от клиентов о качестве работы и степени гостеприимности персонала. Поэтому руководство провело для всех работников, имеющих личные контакты с клиентами, обучение, направленное на развитие их эмоционального интеллекта. Эти занятия позволяли им практиковаться в более полном осознании своих чувств и учили использовать такое осознание для того, чтобы срывать «бандитские налеты» собственного миндалевидного тела. А еще учили настраиваться на чувства постояльцев гостиницы и позитивно влиять на их настроения.

Но руководитель проекта по обучению и развитию жаловался, что пользы от этого не было никакой, а положение дел даже вроде бы чуть-чуть ухудшилось.

Но на какой же срок была рассчитана программа обучения? Оказывается, всего на один день.

Именно в этом и заключается проблема. Эмоциональную компетентность невозможно вот так вдруг взять и повысить, потому что эмоциональный мозг меняет свои привычки не за считаные часы и дни, а на протяжении недель и месяцев. Адепты старых программ развития утверждают, что изменения происходят незамедлительно и по-театральному ярко: стоит вам только послать людей на двухдневный семинар – и вот они уже преобразились. В результате такого необоснованного допущения людей заставляют проходить краткосрочное обучение, оказывающее кратковременное влияние, а закончиться это все может тем, что люди будут винить себя (или их будут винить супервайзеры) за недостаток воли и решимости, когда обе-

щанные улучшения не проявятся. Единственный семинар или симпозиум – это только начало, но одного занятия недостаточно.

Получая возможность регулярно в течение длительного времени практиковаться в закреплении нового навыка, люди усваивают его намного лучше, чем если бы вся практика была втиснута в один сжатый интенсивный курс. Однако при обучении это простое житейское правило почему-то постоянно игнорируется. Еще одну ошибку совершают, когда слишком много времени тратят на обсуждение какой-то компетенции, вместо того чтобы подольше потренировать ее в контролируемой ситуации. В ходе исследования программ обучения менеджеров и торговых работников Лайл Спенсер-младший и Чарли Морроу проанализировали, сколько учебного времени было отведено информации о научении конкретной компетенции и сколько – применению ее на практике. Практические занятия оказывали вдвое большее влияние на показатели выполнения работы по сравнению с теоретическим изложением концепций. Кстати, прибыль на средства, вложенные в практические занятия учебного курса, оказалась в семь раз больше, чем на инвестиции в дидактические семинары наставительного характера.

«Если вы используете методы моделирования, чтобы научить какой-то компетенции вроде предоставления обратного потока информации, а не просто перечисляете пять принципов эффективной обратной связи, не давая студентам никакой возможности попрактиковаться, то влияние обучения будет намного сильнее», – замечает Спенсер.

Чтобы достичь «точки», в которой новая привычка заменяет старую, надо долго и усердно практиковаться. Управляющий одним государственным агентством сказал: «У нас людей отправляют на обучение, а потом они приходят обратно на работу, не имея ни единого шанса реализовать на практике то, чему научились. В итоге они возвращаются к старым привычкам… не давая знаниям никакой возможности “перенестись” на рабочее место». Но при «избыточном усвоении», когда люди вполне прилично овладели новым навыком и продолжают довольно долго им пользоваться, значительно уменьшается вероятность возврата к старой привычке в затруднительных обстоятельствах. Клинические исследования изменений поведения показывают, что чем дольше люди трудятся над переменами, тем они прочнее. Недели лучше, чем дни, а месяцы лучше недель. Для комплекса навыков вроде эмоциональной компетентности период практики, обеспечивающий максимальный эффект, составляет от трех до шести месяцев, а иногда и того больше. (Более подробные сведения см. в приложении 5.)

Существует простой практический способ совершенствования эмоциональной компетентности: развиваемые или добавляемые в чей-нибудь репертуар способности – вроде научения умению лучше слушать – можно сформировать за более короткое время, чем требуется для периода корректирующего научения. Застарелые привычки типа вспыльчивости или неумеренного стремления к совершенству пускают глубокие корни. В подобных случаях приходится не только отучать человека от старой автоматической привычки, но и работать над заменой ее новой, улучшенной.

Но сколько именно времени потребуется конкретному человеку на то, чтобы овладеть какой-либо эмоциональной компетенцией, зависит от множества факторов. Чем сложнее компетенция, тем больше времени уходит на овладение ею. Например, умением управлять временем можно овладеть быстрее, чем тем же умением вести за собой людей. Первое поддерживается всего лишь несколькими обязательными для этого компетенциями (самоконтроль для сопротивления искушению заняться чем-то бессмысленным и стремление к достижению цели, побуждающее совершенствоваться, повышая свою эффективность). А второе – умение быть лидером – является уже компетенцией более высокого порядка, которая базируется менее чем на полудюжине других компетенций.

Замечено, что действенная программа воодушевляет упражняться даже в свободное время. Возможно, у нас есть связанные с работой причины культивировать какую-нибудь компетенцию вроде умения слушать, но большинство из них имеют значение и в личной жизни.

Рассмотрим некоторые цифры, наводящие на серьезные размышления: студенты, обучающиеся по двухгодичной полной программе подготовки магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями, обычно тратят 2500 часов на аудиторные занятия и выполнение домашних заданий. Но учитывая, что ночью они спят в среднем по семь часов, за два года обучения они бодрствуют в течение примерно 10 500 часов. А теперь вопрос – чему они учатся остальные 8000 часов?

Этим вопросом задались Ричард Бойатцис и другие разработчики учебного курса Уэзерхеда. В результате сложилось мнение, что самонаправляемое обучение может и должно происходить при каждом удобном случае. В принципе и мы не тратим все свое рабочее время только на работу (хотя может показаться, что тратим). Если дело касается эмоциональной компетентности, ареной для изменений может стать жизнь во всех ее аспектах – лучшая классная комната.

Такая позиция обеспечивает «положительный побочный результат», когда навыки и умения, необходимые для работы и доведенные до совершенства, приносят плоды в других сферах жизни. Так, инспектор учится лучше слушать сотрудников и переносит данный навык домой, пользуясь им в разговорах со своими детьми. Этот положительный побочный результат считается безусловно полезным в некоторых компаниях, например, таких как 3М, где программа снижения затрат на медицинское обслуживание специально включает в себя ряд мероприятий для закрепления способности сотрудников к восстановлению физических и душевных сил как на работе, так и дома.

Организуйте поддержку

Вице-президент одной из крупнейших в Америке продовольственных компаний имел две ученые степени: бакалавра технических наук и магистра в области управления торгово-промышленными предприятиями, а его коэффициент умственного развития превышал 125. Президент компании с удовольствием повысил бы его в должности. Но этот вице-президент в своем нынешнем состоянии достиг «потолка»: он не получит повышения, если не изменит манеру поведения.

Ему, необщительному и сосредоточенному на самом себе человеку, было гораздо удобнее посылать сообщения или докладные записки по электронной почте, чем лично иметь дело с коллегами. На собраниях он часто занимал агрессивную, воинственную и диктаторскую позицию. «Его никогда бы не продвинули по службе, если бы он не оставил эти свои замашки», – вспоминал специалист, занимавшийся коучингом руководящего состава, который был приглашен, чтобы помочь этому перспективному во всех остальных отношениях вице-президенту.

Они приступили к индивидуальной работе.

«Я помогал ему осознать моменты срабатывания пускового механизма несдержанности, чтобы он мог избегать ситуаций, в которых, вероятнее всего, не справится с собой. Я учил его пользоваться разговором с самим собой, как это делают спортсмены, чтобы подготовиться к моменту, когда велик шанс потерять самообладание. Он должен был напоминать себе: «Я не допущу, чтобы это со мной случилось, я сдержусь».

Я показал ему прием, помогающий предотвратить вспышку ярости, если он вдруг почувствует нарастающее внутреннее раздражение: надо просто напрячь все мышцы, а потом сразу расслабиться. Это метод быстрой релаксации».

Занятия продолжались несколько месяцев, пока вице-президент не научился справляться с приступами гнева. Такие индивидуальные уроки основ эмоциональной компетентности становятся обычным делом в американском бизнесе, особенно если речь идет об очень ценных сотрудниках. Эти занятия являются одной из многих форм долговременной поддержки. Для тех же целей вполне подойдут и наставники.

И хотя принято считать, что наставничество – это способ стимулирования карьерного роста, его с успехом можно использовать как учебную арену для повышения эмоциональной компетентности. Так, Кейти Крам, руководитель программы обучения руководящих работников со степенью магистра в области управления торгово-промышленными предприятиями Школы менеджмента Бостонского университета, провела очень важное исследование природы наставничества. В ходе эксперимента было установлено, что, общаясь с наставниками, слушатели получают двойную пользу: во-первых, помощь в продвижении по службе (вроде протекции, возможности быть под наблюдением и финансовой поддержки), а во-вторых, инструктаж и консультации.

Кстати, довольно-таки интенсивное обучение идет и вполне естественным путем в процессе общения людей на работе, независимо от того, можно считать это «репетиторством» или нет. По мнению Джудит Джордан, психолога из Гарвардского университета, при каждой встрече двум людям предоставляется возможность попрактиковаться в своих личных компетенциях, что ведет к улучшению и развитию.

Такое обоюдное научение обычно происходит естественным путем при общении равных по положению, когда собеседники могут спонтанно меняться ролями наставника и ученика в зависимости от своих сильных сторон и пределов возможностей.

«Некоторые компании, например Bell Atlantic, уже экспериментировали с наставниками, – сообщила мне Кейти Крам. – Они попытались создать группы женщин-руководителей среднего звена и прикрепить к ним руководителя более высокого уровня, чтобы обсудить с ним общие проблемы, возникающие на работе. Эти люди, как правило, рассказывали друг другу случаи из личной практики, описывали, как иначе могли бы справиться со сложными ситуациями в прошлом, и таким образом расширяли собственный репертуар способов поведения в подобных обстоятельствах. Конечная цель эксперимента состояла в развитии их социальной и эмоциональной компетентности».

Тем, у кого нет официального наставника, можно порекомендовать найти временного преподавателя, сведущего в определенных навыках или компетенциях, который будет консультировать их в течение оговоренного времени. Хотя, конечно, такая модель отличается от развернутого наставничества в силу своего временного характера с ориентацией на конкретную задачу. Крам также установила, что взаимоотношения с человеком, имеющим больший опыт или хорошо развитые компетенции, предоставляют удобный случай для обучения. Так что люди, которые стремятся к активному общению и установлению связей с коллегами из разных областей науки и техники, имеют все шансы достичь наибольшего совершенства.

Участники программы повышения эмоциональной компетентности, разработанной для отдела финансовых консультантов American Express, часто выбирают «партнера по обучению», то есть кого-то, кто в течение нескольких месяцев после их возвращения на рабочее место объединяется с ними для продолжительной взаимной поддержки. «Люди договариваются помогать друг другу, ходить вместе на ланч и регулярно перезваниваться, – рассказывала мне Кейт Кэннон. – Они могут обсуждать любую привычку, которую хотели бы изменить… ну, например, излишнее беспокойство по поводу каких-то дел или желание стать более настойчивыми. Они способны “осовременить” друг друга, дать совет и вселить бодрость».

Подобные дружеские формации существенно помогают переносу усвоенных навыков пользования эмоциональным интеллектом в рабочую обстановку. Очень полезным может оказаться инструктаж на месте. «Если ваш партнер будет знать, что кто-то умышленно “нажимает” на ваши “горячие” кнопки, он сможет помочь вам, подав сигнал – напоминание приготовиться – до того, как вас вовлекут в конфликт», – рассказывала Кэннон. Такую поддержку на месте бывает существенно легче получить, если – как в компании American Express – вся рабочая группа вместе проходит обучение.

Студенты Школы Уэзерхеда сгруппированы в команды по десять-двенадцать человек, в каждую из них входят ассистент и руководящий сотрудник корпорации, который выступает в роли консультанта. Кроме того, каждый студент получает наставника – руководителя среднего звена или профессионала высокого уровня. Благодаря присутствию равных по положению специалистов – консультанта и наставника – студенты Школы Уэзерхеда по мере закрепления намеченных для развития компетенций имеют возможность обращаться за поддержкой к разным людям.

Обеспечивайте модели

При научении новому поведению огромную помощь может оказать человек, который виртуозно владеет какой-то определенной компетенцией. Мы учимся, наблюдая за другими, и если кто-то может продемонстрировать нам какую-нибудь компетенцию, он становится для нас живой классной комнатой.

По этой причине люди, преподающие эмоциональную компетентность, должны ее олицетворять. В данном случае носитель информации и есть сама информация: преподаватели, которые без конца рассуждают об этих компетенциях, а ведут себя так, что всем становится ясно, – они ими не обладают, сводят на нет любое ценное сообщение. Когда речь заходит об обучении пользованию компьютерной программой, сердечность преподавателя почти не важна. Но она приобретает решающее значение, когда нужно помочь кому-то стать более сопереживающим и чутким в отношениях с клиентами или научиться укрощать свой вспыльчивый характер на собраниях совета директоров.

Роберт Каплан, соучредитель программы «Рабочие места», подтвердил это в разговоре со мной: «Нам требовались преподаватели, обладавшие социальной и эмоциональной компетенциями. Это был основной принцип, которым мы руководствовались при выборе и оценке преподавателей. Чтобы поддерживать их уровень компетентности, мы постоянно оценивали наших преподавателей и предоставляли им обратную связь в виде информации об этих компетенциях. Такой подход должен формировать культуру группы, обеспечивая процесс обучения».

Замечено, что в родной организации мы нередко своим поведением копируем людей, имеющих высокий статус… а значит, можем перенять их дурные привычки, равно как и хорошие. Когда работники находятся под надзором сурового и несдержанного супервайзера, скажем, такого, который постоянно делает им строгие выговоры, они сами становятся менее терпимыми и начинают руководить более жестко.

Как-то в разговоре со мной один управляющий компании Eastman Kodak заметил: «В прежние времена здесь, в Рочестере, все сидели в одном месте, бок о бок друг с другом. Вы виделись со своими сотрудниками каждый день, знали их вкусы, испытывали на себе воздействие хороших ролевых моделей, а между делом вас наставляли ваши же коллеги – люди, которые умели наладить процесс взаимопонимания, хорошо слушали, вызывали доверие и уважение. А теперь все рассредоточены и отделены от остальных, сотрудников рассадили по мелким отсекам. В результате пропал шанс научиться тому, чего вам не хватает».

Этот управляющий понял, что сейчас практически нет возможности моделировать нужные компетенции и передавать их другим, а потому следует специально позаботиться о том, чтобы работники его подразделения освоили их как можно лучше. «У нас уже есть план развития, призванный на самом деле научить людей навыкам, которые помогут им достичь успеха, то есть не просто совершенствовать технические или аналитические способности, а привить навыки лидерства, такие как самоосознание, убедительность и надежность».

Воодушевляйте и подкрепляйте перемены

Мне вспоминается пример с двумя помощницами, работавшими в интернате для престарелых и инвалидов с медицинским обслуживанием. Одна была бессердечной и грубой с пациентами, доходя порой до жестокости. Другая являла собой образец сострадательной заботы. Бессердечная помощница тем не менее всегда заканчивала все процедуры вовремя и соблюдала предписания; добрая помощница иногда отступала от правил, чтобы помочь пациенту, и часто заканчивала работу поздно, главным образом потому, что больше времени тратила на разговоры с обитателями интерната. Супервайзеры ставили неприветливой помощнице высшие оценки, тогда как у заботливой часто случались неприятности, и ее оценки были намного ниже. Как же могла сложиться такая ситуация, если заявленное предназначение этого интерната для престарелых и инвалидов как раз и заключалось в предоставлении сострадательного ухода?

Подобные противоречия между взятой на себя миссией, ценностями организации и тем, что происходит на самом деле, начинают бросаться в глаза, когда людей поощряют культивировать эмоциональные компетенции, которые в повседневной практике просто не встречают поддержки. В результате организация получает работников, более компетентных в эмоциональном отношении, чем того требуют их должности и внутренний неписаный закон.

Организация может помочь людям развить их эмоциональные компетенции, не только предложив специально разработанные программы, но и создав атмосферу, в которой самосовершенствование будет вознаграждаться и даже прославляться. В конце концов наши попытки измениться оказываются наиболее результативными в обстановке, которая позволяет нам чувствовать себя в безопасности. Чтобы развить компетенцию, ее необходимо сделать разумно «пластичной», а для этого нужно ценить ее на работе: отражать в критериях отбора кандидатов на вакансию, продвижения по службе, проверки исполнения заданий и так далее. Это может подразумевать, например, вознаграждение усилий людей в сфере наставничества, а также включение репетиторства и тренинга эмоциональных компетенций в процесс оценки качества работы. Нужно использовать все возможности «круговой» обратной связи и тренингов компетентности.

Зарождающуюся компетенцию нужно реализовать в существующей обстановке на работе, чтобы в должной степени овладеть ею. Отсутствие связи между новыми знаниями и профессиональной реальностью означает, что эти знания пропадут втуне и забудутся. По мере того как «кайф от обучения» улетучивается, наше восторженное стремление досконально следовать тому, чему мы научились, часто угасает. А люди, проходящие через программы обучения, снова и снова ссылаются на наличие или отсутствие атмосферы поддержки в организации как на решающий фактор, определяющий, до какой степени они смогут перенести то, чему научились, на свои рабочие места.

Вероятно, оптимальная обстановка поддержки в отношении тренинга складывается тогда, когда вся рабочая группа фокусирует внимание на совместном культивировании компетенций, как это происходит в некоторых руководящих группах отдела финансовых консультантов компании American Express. В этих группах каждый, включая лидера, обязуется заниматься тренингом эмоциональной компетентности. Обратная связь и поддержка являются неотъемлемой частью собраний персонала, на которых специально отводится время для того, чтобы обсудить, как люди справляются с достижением своих целей в развитии эмоциональной компетентности.

Кроме того, в ходе оценки одаренности руководящих работников используется контрольный список, включающий в себя эмоциональные компетенции. «Каждый руководитель высшего ранга заполняет контрольный список на тех, кто работает в подразделении, а каждый

вице-президент проделывает то же самое в отношении себя, – сообщила Кейт Кэннон. – Затем между ними происходит обсуждение тех сфер, в которых они расходятся во мнениях. Выводы представляются президенту компании. Здесь действительно важны такие проблемы, как навыки установления и поддержания отношений, поиск мотивации для себя и других, умение справляться с собой».

Едва взяв бразды правления компанией Banker's Trust New York в свои руки, новый председатель правления и генеральный директор Фрэнк Ньюман связался с одной из консультационных фирм, намереваясь еще больше просветить своих главных управляющих относительно тех человеческих навыков и умений, которые необходимы компании, чтобы оставаться конкурентоспособной. В результате на свет появилась программа, наглядно показавшая, что уже недостаточно просто сосредоточивать внимание на итоговой строке годового отчета: для продвижения по службе и получения вознаграждений управленческие способности будут значить не меньше, чем финансовые показатели деятельности.

Как же Ньюману удалось заставить своих банкиров и биржевых брокеров обратить на это внимание? Он сам всегда присутствовал по крайней мере на какой-то одной части каждого учебного занятия, проводившегося для членов правления банка. Сотрудник банка, ответственный за повышение квалификации руководящих кадров, высказался об этом так: «Благодаря этому, теперь никто не говорит: “А мой управляющий сказал мне, что это не важно”».

Оценивайте

Начнем с рекомендации: первым делом следует установить разумные показатели результативности, особенно в отношении компетенций, на развитие которых направлено обучение, и включить этот набор в перечень показателей выполнения работы. В лучших программах учитываются замеры «до» и «после» обучения плюс длительный мониторинг компетенций студентов, проводимый в течение нескольких месяцев после окончания тренинга, а также создание контрольных групп с произвольно выбранными участниками. Но поскольку соответствовать такому идеалу обычно бывает очень трудно, предлагаются альтернативы вроде использования вместо контрольной группы снятых с других людей базовых показателей или сравнения изменений намеченных компетенций с изменениями других компетенций человека. Если же программа не оправдает ожиданий, всю полученную информацию надо использовать для улучшения следующего цикла обучения.

Однако почти никто и никогда не следует этим простым принципам. Более того, возникает обескураживающий разрыв между тем, что, судя по результатам исследования, надлежит делать, и тем, как в действительности тренинг проводится и оценивается. Опираясь на данные обзора деятельности компаний из списка Fortune 500, все ведущие инструкторы уверены, что тренинг надо оценивать исключительно для того, чтобы определить, приносит ли он выгоду, но при этом не было разработано ни одного метода строгой оценки их учебных программ.

В качестве наиболее общего источника данных использовались оценочные листы студентов, далее шел анализ постоянного спроса на обучение, который более походил на социологический тест по изучению популярности тренинга, чем на реальные показатели изменения качества выполнения работы. В ходе исследования не обнаружено корреляции между сообщениями стажеров об их удовлетворенности обучением и усвоением знаний или реальным улучшением их деятельности на рабочем месте. По этому поводу метко сказано в одном обзоре: «Хотение не предполагает научения».

Наилучший метод оценки – объективный взгляд до и после тренинга на то, каково его реальное влияние на показатели выполнения работы – не стал обычной практикой ни в одной корпорации. Лишь единицы из общего числа специалистов сообщили, что иногда прибегали

к такому методу, хотя большинство оценок касалось только изменения позиции людей, а не характеристик выполнения ими своих заданий на рабочем месте.

Однако положение дел хотя и медленно, но все же меняется. Так, в Школе менеджмента Уэзерхеда недавно запущен один из самых грандиозных проектов оценки программ специальной подготовки. В рамках проекта, рассчитанного на ближайшие пятьдесят лет, стажерам, прошедшим курс обучения по специальной программе развития административных навыков, предлагают принять участие в постоянной научно-исследовательской работе, которая заключается в последующем наблюдении за ними с целью определения, какие преимущества, если таковые имеются, приносит им в их дальнейшей карьере культивирование таких способностей.

Часть V
Организация, обладающая эмоциональным интеллектом

Глава 12
Держите руку на пульсе организации

На международной конференции по коммерческой деятельности, на которой мне недавно довелось присутствовать, всех собравшихся спросили: «У вашей организации есть четко сформулированная задача?» Руки подняли почти две трети аудитории.

Потом им задали еще один вопрос: «А описывает ли эта четко сформулированная задача повседневную реальность жизни в вашей организации?» И тут почти все руки опустились.

Если между действительностью и декларируемым представлением об организации существует вопиющее расхождение, непредвиденная, но неизбежная в таких случаях отрицательная реакция может вызывать массу эмоций – от защитного цинизма до гнева и даже отчаяния. Компании, в которых рост прибыли обеспечивается ценой разрушения общих ценностей сотрудников, расплачиваются эмоциями: бременем стыда, чувством вины, осознанием сомнительности вознаграждения.

Обладающая эмоциональным интеллектом организация должна примириться с несоответствием между декларируемыми ею ценностями и теми стандартами, в соответствии с которыми она живет. Ясность ценностей, духа и задач организации обеспечивает ее сотрудникам твердую уверенность в себе в процессе принятия корпоративных решений.

Формулировка задачи организации имеет эмоциональное назначение: ясное словесное выражение разделенного чувства полезности дает ощущение глубокого смысла всей деятельности. Работа в компании, которая оценивает свой успех наиболее значимыми способами – а не только итоговой строкой в годовом отчете, – сама по себе укрепляет моральное состояние и пробуждает энергию.

Знание общих ценностей требует того, что составляет эмоциональное самоосознание на уровне целой организации. У каждого отдельного человека есть профиль сильных и слабых сторон в различных сферах компетентности, а также определенный уровень их осознания. То же самое применимо и к организациям. Эти профили для любой компетенции на всех уровнях организации – отдел за отделом и далее вниз, через каждое более мелкое подразделение к каждой рабочей группе – можно нанести на карту.

Но лишь очень немногие организации оценивают себя таким образом. Многие ли компании знают, где, к примеру, неумелые управляющие заражают своих подчиненных тайной ненавистью и страхом или где среди своих менеджеров по продажам искать «звезд» предприимчивости? Возможно, многие организации считают, что оценивают это в ходе внутренних исследований удовлетворенности работой или, скажем, преданности. Но пользуясь такими стандартными средствами, можно легко промахнуться.

Некоторые наиболее широко используемые организациями критерии были оценены Центром кадровых ресурсов и повышения квалификации при Министерстве трудовых отношений США под руководством Мерилин Говинг. Вопрос заключался в следующем: до какой степени можно оценить эмоциональный интеллект на уровне организации в процессе подобных исследований?

В результатах измерений, по словам Говинг, обнаружились «некоторые поразительные пробелы». Эти пробелы указывают на упущенные возможности при размышлении о том, что делает организацию успешной, и на способы диагностирования ошибок в работе. Вот наиболее заметные пробелы.

Эмоциональное самоосознание: исследование и оценка эмоционального климата, поскольку он влияет на работу.

Достижение цели: изучение обстановки с целью выяснения решающих факторов и возможностей для проявления предприимчивости.

Приспособляемость: гибкость при столкновении с трудностями или препятствиями.

Самоконтроль: эффективная работа в затруднительных обстоятельствах вместо паники, гнева или смятения.

Высокие моральные качества: надежность, которая вызывает доверие.

Оптимизм: способность быстро восстанавливать физические и душевные силы при столкновении с неудачами.

Эмпатия: понимание чувств и точки зрения других людей – будь то клиенты и заказчики или внутренний круг.

Использование непохожести людей в качестве средства воздействия: умение пользоваться различиями, видя в них благоприятные возможности.

Политическая осведомленность: понимание очевидных экономических, политических и общественных тенденций.

Влияние: мастерское владение методами убеждения.

Создание связей: понимание преимущества личных связей между отделами организаций и людьми, чьи рабочие места находятся далеко друг от друга.

Важность этих компетенций для любой организации очевидна. Когда я пишу эти строки, руководители высшего ранга Microsoft публично скорбят по поводу недостаточной политической осведомленности своей компании, что якобы поставило их в невыгодное положение в борьбе с Министерством юстиции из-за обвинений в монопольной деятельности.

Следовательно, нам еще только предстоит разобраться, в какой степени каждая из этих коллективных компетенций служит источником более высоких результатов работы организации. Но в том-то все и дело, что никто, по-видимому, не собирается в этом разбираться.

Вы только представьте, какого преимущества добьются компании, культивирующие эти компетенции, и с какими проблемами столкнутся те, кто этого не делает. Позвольте мне выразить свое мнение, описав в общих чертах, какие именно отличия – к лучшему или к худшему – могут обеспечить организациям три вида компетенций: самоосознание, умение хорошо справляться с эмоциями и стремление к достижению цели.

«Белые пятна»

Жаркий августовский день. Пляж. Семейство из четырех человек собирается домой. Они уже сложили в сумки полотенца, игрушки и другие пляжные принадлежности и медленно двинулись вперед, утопая в горячем песке, как вдруг малышка лет пяти с несчастным видом захныкала: «Я хочу пить. Дайте мне водички».

Отец девочки, раздраженный ее жалобным тоном, посетовал, обращаясь к жене: «И где это она научилась просить таким манером?» – А затем, повернувшись к дочери, сказал отрывисто и резко: «Имей в виду, будешь так скулить, никто не станет тебя слушать!» – и пошел дальше, подчеркнуто игнорируя ее слезливые причитания. Именно так, с помощью бесчисленных контактов вроде этого – часто более скрытых и негласных – каждый из нас в собственной семье в свое время усвоил набор основных правил проявления внимания и эмоций.

Первое правило: вот то, на что мы обращаем внимание.

Второе правило: вот как мы это называем.

Третье правило: вот то, чего мы не замечаем.

Четвертое правило: поскольку мы этого не замечаем, мы это никак не называем.

Такая же ситуация складывается и с организациями. В каждой из них существует характерная область коллективного опыта – общего чувствования и информации для совместного пользования, – о которой умалчивают (или говорят только в частных беседах, а не открыто), поэтому она подпадает под определение «белого пятна» организации. Эти области, как правило, обходят вниманием, но они могут таить в себе потенциальные опасности. Вспомним показательный в этом отношении пример сингапурского отделения Barings Bank, где биржевой брокер-мошенник одновременно ведал операциями как в задней, так и в передней комнатах[45] – и потому никто не наблюдал за его сделками. Этот факт позволил ему беспрепятственно проиграть сотни миллионов корпоративных долларов, погубив компанию. А вот еще один пример, касающийся сельскохозяйственного гиганта Archer Daniels Midland. Тайное соглашение, подписанное ими на высшем уровне, не учитывало фактора фиксации цен, что привело – когда все раскрылось – к предъявлению обвинения сразу нескольким руководителям высшего звена компании.

Организация – семья

Правила, которые указывают, что можно и что нельзя выражать на работе, составляют часть негласного соглашения, навязываемого своим сотрудникам каждой организацией. Соблюдение этих правил – такова цена статуса члена корпоративной семьи. Например, мы не должны замечать, что управляющий компании – изможденный алкоголик, который много лет назад занимал лучшее положение, но был выслан сюда, когда понадобилось убрать его с глаз высшего руководства. Мы просто будем иметь дело с его помощником (который на самом деле и выполняет его работу). Так поступают все.

Страх – не совсем необоснованный – заставляет людей молчать. Вспомним судьбы корпоративных разоблачителей, которые вскрывают злодеяния, происходящие в компаниях. Исследование мотивов, которыми руководствуются эти люди в мире бизнеса, показывает, что ими, как правило, движут не стремление отомстить и не эгоистичные мотивы, а возвышенное чувство: преданность профессиональной этике или открыто заявленным задачам и принципам организации. И все же, как правило, они становятся жертвами организации: их увольняют, подвергают гонениям, преследуют в судебном порядке… но уж точно никак не благодарят.

Они совершают самый большой грех: произносят вслух то, что говорить нельзя. Их изгнание из организации посылает всем остальным безмолвный сигнал: «Участвуйте в местном тайном сговоре, чтобы тоже не лишиться своего членства в нашей семье». Поскольку подобный тайный сговор не позволяет задавать вопросы, жизненно важные для успешного функционирования организации, он начинает угрожать ее выживанию.

К тому же этот заговор молчания способствует подрывающей веру в свои силы бессмысленной групповой суете, иллюстрацией чему служит наглядный пример, взятый из результатов исследования, в рамках которого велись наблюдения за совещаниями руководителей высшего звена.

Подчиненные были солидарны в том, что слишком много времени тратится на длинные презентации, нужные лишь для того, чтобы доставлять удовольствие президенту. Однако президент сообщил по секрету, что ему вовсе не нравится выслушивать длительные и подчас сухие представления данных (особенно если он уже так или иначе видел большую их часть).

[45] Задняя комната – отдел банка (брокерской фирмы), занимающийся оформлением конверсионных и депозитных операций, а также расчетами по ценным бумагам; передняя комната – дилерский отдел банка (брокерской фирмы), занимающийся заключением сделок с валютой, депозитами, ценными бумагами. *Прим. перев.*

Тем не менее он считал важным проходить через это испытание, потому что оно, по его мнению, давало подчиненным большее ощущение сопричастности проблеме!

Дело есть дело

В начале 1990-х годов американский бизнес-консультант Карл Фрост встречался в Швеции с рабочими группами компании Volvo. Разговор шел о слишком длительных отпусках, ожидавших каждого в текущем году. Наибольшее беспокойство Фроста вызывал, конечно же, не отдых работников, а тревожное обстоятельство, послужившее причиной увеличения отпускного периода, ведь он прекрасно знал, что отпуск продлен из-за падения объема продаж. На складах Volvo скопился огромный запас нереализованной продукции, и при низком спросе сборочные линии встали.

Менеджеры, как выяснил Фрост, чувствовали себя вполне комфортно и даже были счастливы в связи с решением руководства продлить им отпуска. Но Фрост ощущал необходимость поднять кое-какие вопросы, открыто обсудить факты, которые, видимо, остались без внимания сотрудников Volvo. Суть дела заключалась в том, что компания не выдерживала темпов глобальной конкуренции на автомобильном рынке: издержки производства на заводах Volvo превышали расходы любого другого производителя автомобилей в мире, ведь у рабочих шведского концерна уходило вдвое больше времени на сборку одного автомобиля, чем, к примеру, у японских рабочих, и в результате объем зарубежных продаж за последние годы сократился на 50 процентов.

Компания оказалась в критическом положении, ее будущее, равно как и будущее всех сотрудников, было поставлено под угрозу. И тем не менее, как заметил Фрост, люди вели себя так, будто все было в полном порядке. Похоже, никто не видел никакой связи между вынужденными отпусками и неопределенным будущим компании.

Такое притупленное восприятие Фрост рассматривал как тревожный симптом дефицита коммуникации, приведшего к тому, что работники Volvo не замечали прямой зависимости между ситуацией, в которой они оказались, и судьбой их фирмы. Недостаток контактов, по его мнению, означал, что они почти не чувствуют себя обязанными помочь своей компании стать более конкурентоспособной.

В качестве прививки для оздоровления сложившейся ситуации следовало бы сделать внутреннее общение в организации более свободным и откровенным. Но это потребует создания такого климата, в котором ценится правда, пусть даже очень неприятная, и в котором стараются выслушать все заинтересованные стороны. Однако такие откровенные дискуссии возможны лишь в том случае, если люди ощущают достаточную свободу высказывать свое мнение прямо, не боясь наказания, мести или насмешек.

В ходе исследования, проведенного компанией Coopers & Lybrand среди компаний, входящих в список Fortune 500, выяснилось, что только 11 процентов главных исполнительных директоров полагали, будто «гонцы, приносящие дурные вести, действительно рискуют работой в компании». Но треть руководителей среднего звена из этих же компаний заявила, что люди, сообщающие неприятные известия, подвергают себя опасности. Что касается рядовых сотрудников, то уже примерно половина из них полагала, будто приносить плохие новости действительно рискованно.

Такая разница во мнениях между высшим руководством и теми, кто день за днем получает реальную информацию о происходящем, означает, что высокопоставленные лица, принимающие решения, жестоко заблуждаются. Они думают, что получают все необходимые сведения, тогда как те, кто располагает реальными фактами – даже самыми тревожными, – просто боятся ими делиться. Руководители, которым не удается найти нужный тон, чтобы воодушевить людей к обсуждению всех опасений и вопросов, включая безрадостные известия, сами

напрашиваются на неприятности. Следовательно, как говорит Уильям Дженнингс, проводивший исследование от лица компании Coopers & Lybrand, «работникам ничего не стоит относиться к внутренним проверкам как к досадной помехе производительности и отделываться от них, с головой уходя в достижение ложных целей – в борьбу за “обеспечение показателей”».

Если верить слухам, несколько лет тому назад в PepsiCo был заведен такой обычай: всякий раз, когда новых руководителей нанимали на работу, собеседование с ними проводил сам Уэйн Колловей, который был тогда президентом компании. Рассказывают, что он напутствовал новичков такими словами: «Есть два способа вылететь отсюда. Первый – не обеспечивать достижение показателей. Второй – лгать. Однако самый быстрый способ – лгать о достигнутых вами показателях».

«Если вы не предоставляли информацию о какой-то катастрофе в бизнесе, он этого не прощал, – рассказывал мне бывший коллега Колловея. – Но если вы немедленно являлись к нему с подобным сообщением, он это только приветствовал. В результате в компании сформировалась культура, которая давала возможность людям быть очень честными, очень искренними и не бояться говорить правду в глаза».

Сравните это с тем, что поведал мне ответственный сотрудник компании, имеющей дело с высокими технологиями: «Говорить здесь правду означает поставить крест на карьере».

Умение хорошо справляться с эмоциями

О жизнеспособности организации можно судить по типичному эмоциональному состоянию тех, кто в ней работает, хотя этот фактор большей частью игнорируется. Теория систем учит, что игнорирование любой значительной категории данных равносильно ограничению понимания и ответной реакции. Зондирование глубин эмоциональных потоков в организации может принести конкретную пользу.

Возьмем, к примеру, газогенераторную станцию Petro Canada, крупнейшей в стране компании по переработке нефти и газа. «У ребят на газовых установках уже столько раз были аварии, и даже со смертельным исходом, – сообщил мне специально приглашенный в Petro Canada консультант. – Так вот, я обнаружил, что в нефтехимической промышленности в соответствии с принципами “культуры мужчин” не принято делиться своими переживаниями. И если кто-то приходит на работу с тяжелой головой после пьянки, поглощенный мыслями о больном ребенке или расстроенный из-за ссоры с женой, товарищи по работе никогда не спросят его, как он себя сегодня чувствует или все ли у него в порядке, чтобы уберечь его от ошибок в работе. А в результате из-за невнимательности кого-то из них происходит авария».

Осознав, что цена пренебрежения эмоциями на работе невероятно велика и выражается она в человеческих жертвах, руководство компании организовало для рабочих групп серию семинаров, «имея целью объяснить им, что их самочувствие во всех смыслах имеет последствия – и что это очень важно. Люди поняли, что им надо присматривать друг за другом. Более того, они оказывают и себе, и всем остальным огромную услугу, наблюдая, как ведут себя окружающие. И если кто-то явно не в своей тарелке, они говорят ему: “Сегодня, по-моему, тебе работать нельзя”. В итоге значительно улучшились показатели безопасности труда».

Никто, конечно же, не призывает превратить организацию в то место, где люди начнут просто вываливать друг на друга свои чувства или изливать друг другу душу. Никто не собирается превращать офис во что-то вроде салона для выражения эмоций или филиала компании по проведению социально-психологических тренингов. Люди еще больше ухудшили бы свое положение, если бы стерли грань между работой и личной жизнью, что само по себе свидетельствует о плохой эмоциональной компетентности.

С точки зрения работы чувства имеют значение только как стимул или помеха в достижении общей цели. Весь парадокс, однако, в том, что наше общение на работе – это такие

же взаимоотношения, как и любые другие; к ним примешиваются и наши сильные чувства. По этому поводу Уоррен Беннис, специалист по вопросам управления, замечает: «Люди чувствуют себя оставшимися один на один со своими бедами: обиды, одиночество, захлопнувшиеся двери, нечто невысказанное или непонятое. Ведь обсуждать это с кем-то недопустимо».

Есть слишком много организаций, где основные правила, отодвигающие на второй план эмоциональные реалии, уводят наше внимание в сторону от таких эмоциональных помех, как будто они не имеют никакого значения. Такого рода шоры порождают множество проблем: деморализующие решения; неумение творчески преодолевать препятствия и трудности в ходе принятия решений; неверие в значимость социальных навыков; неспособность мотивировать и тем более воодушевлять; пустые разглагольствования о миссии и бессодержательные лозунги дня; лишенное интереса или энергии «книжное» руководство; тяжелый и нудный труд вместо работы от души; слабое ощущение «чести мундира»; рабочие группы, которые не работают.

«Перегорание»? Вините жертву

Один управленец из интенсивно развивающейся компании, показатель текучести кадров в которой недавно достиг 40 процентов, жаловался мне: «Люди, занимающие высокое положение, все время работают, многие уже на грани развода. Мы получаем огромные вознаграждения, но если ты в этом году не будешь справляться с работой лучше, чем в предыдущем году, тебя уволят. Здесь не существует гарантии занятости».

Подобные печальные сообщения – обратная сторона нового положения дел, еще больше ужесточившего условия технологической и конкурентной борьбы. «Это какие-то постоянные буруны, – услышал я от управленца из одной исключительно успешной компании. – Сейчас все так бурно из-за исключительной сложности деловой обстановки. Раньше можно было прийти домой и отдохнуть, но если ты работаешь в транснациональной компании, то должен быть доступен двадцать часов в сутки – телефонная связь с Европой в четыре утра, с Азией – не раньше полуночи».

Одним из способов, с помощью которых его компания заставляет работников без устали испытывать себя на прочность, служит перспектива огромных вознаграждений. Компания платит больше, чем кто бы то ни было еще, причем многие работники получают колоссальные премии за интенсивную работу. Это выигрышная стратегия для организации, но зачастую она дорого обходится отдельным людям. Компании вроде этой, конечно, могут пускать в ход все средства для повышения продуктивности, однако до известного предела. Самые ретивые работники получают всяческие выгоды, но если они продолжат работать в этом бешеном темпе, то наверняка пострадает их личная жизнь, моральное состояние или здоровье, а то и все сразу.

Очень немногие организации обращают внимание на то, до какой степени они сами создают напряжение. Чаще всего винят жертву. «На самом деле истощение физических и душевных сил – это проблема отдельного человека, – заявил исследователям один генеральный директор. – Никакого реального влияния на продуктивность организации оно не оказывает. Это расплывчатая проблема, а не четкий и ясный вопрос управления финансовой деятельностью или стратегического управления. Если люди хотят воспользоваться программой содействия наемным работникам (EAP) или использовать свой отпуск, чтобы хорошо отдохнуть, – прекрасно. Именно для этого такие возможности и существуют. Организация мало что может сверх этого».

В рассуждениях генерального директора бросаются в глаза весьма грубые ошибки – тезисы о том, будто организация мало на что способна, а эмоциональное истощение не оказывает никакого влияния на производительность труда. Одним из характерных признаков «выгорания» служит снижение эффективности труда и способности выполнять даже обычные, не выходящие за рамки установившейся практики задания. Если это произойдет не с одним-

двумя сотрудниками, а с большим количеством работников, неизбежно пострадает и степень продуктивности функционирования организации.

Это подтверждается исследованием степени истощения физических и духовных сил медсестер. Период, когда у медсестер из отделений для госпитализированных больных проявлялись классические симптомы «выгорания» вроде цинизма, опустошенности и фрустрации от условий работы, совпадал по времени с появлением негативных отзывов пациентов, сообщавших о своей неудовлетворенности пребыванием в госпитале. Чем большее удовлетворение получали медсестры от своей работы, тем выше в целом оценивали пациенты уровень медицинского обслуживания. Поскольку пациенты являются потребителями услуг, выбирающими, где именно им тратить деньги, выделенные на медицинские услуги, такие человеческие реалии могут иметь большое значение для конкурентоспособности больниц, в которых работают эти медсестры.

Подумайте также о риске, который возникает, когда дела идут из рук вон плохо. В ходе исследования с участием двенадцати тысяч работников медико-социальной службы было установлено, что в тех отделениях и больницах, где сотрудники наиболее часто жаловались на стресс на рабочем месте, в их адрес поступало максимальное число претензий, вызванных халатным отношением к своим обязанностям.

А как же качество выполнения работы?

Компании могут сделать очень многое, чтобы защитить себя – и своих работников – от потерь вследствие «выгорания» на работе, о чем свидетельствуют результаты двадцати лет исследований причин этого явления, в которых принимали участие несколько тысяч мужчин и женщин из сотен организаций. И хотя большинство исследований сосредоточено на индивидууме, есть среди них и такое, в котором основное внимание сконцентрировано на установившемся порядке и образе жизни организаций, где работают «выгоревшие» люди. На основании полученных данных удалось выделить шесть главных причин деморализации и демотивации сотрудников.

● Перегруженность работой: Слишком большой объем работы при недостатке времени и поддержки. В результате сокращения рабочих мест супервайзеры проверяют большее число работников, медсестры обслуживают больше пациентов, преподаватели учат больше студентов, банковские служащие совершают больше операций, менеджеры берут на себя больше административных обязанностей. По мере увеличения темпа работы, ее сложности и требований люди начинают чувствовать себя загнанными. Интенсивная работа в большом объеме сокращает время вынужденных простоев, когда люди имеют возможность немного отдохнуть и прийти в себя. Усталость накапливается, работа страдает.

● Недостаток автономии: будучи ответственным за работу, практически не иметь права голоса относительно того, как ее выполнять. Микроуправление грозит фрустрацией, когда сотрудники видят способы сделать свою работу лучше, но связаны по рукам и ногам строгими правилами. В итоге снижается ответственность, гибкость и стремление к новаторству. Эмоциональный сигнал работникам в таких случаях недвусмысленен: компания не ценит их мнение и врожденные способности.

● Недостаточное вознаграждение: слишком маленькая оплата за большой объем работы. При сокращениях замораживается фонд заработной платы, возникает тенденция к переходу на работу по контракту и сокращению дополнительных льгот, например медицинского страхования. Люди теряют надежду на повышение зарплаты по мере продолжения своей профессиональной деятельности. Низкое вознаграждение вдобавок ко всему наносит и моральный ущерб. Загруженность работой в сочетании с недостаточной сдержанностью и отсутствием гарантии занятости мешает получать от работы истинное удовольствие.

● Потеря связи: растущая изоляция на рабочем месте. Личные отношения являются мощным связующим звеном, благодаря которому члены команды добиваются выдающихся успехов. Перетасовка должностных обязанностей снижает ощущение преданности рабочей группе. Когда связи разрушаются, удовольствие, доставляемое чувством общности с товарищами по команде, исчезает. Усиливающееся ощущение отчужденности питает конфликт, сводя к нулю общую историю и эмоциональные связи, которые помогают ликвидировать такие трещины.

● Несправедливость: пристрастное отношение к людям. Отсутствие справедливости вызывает негодование независимо от того, в чем оно проявляется: в несоразмерной оплате труда или в неравной загрузке, в невнимании к жалобам или в жесткой управленческой политике. Стремительный рост зарплат и премий руководителей высшего звена, в то время как оклады рядовых работников повышаются незначительно или вообще не повышаются, подрывает доверие людей к тем, кто стоит во главе организации. Возмущение растет, если нет честного разговора. Результат: цинизм и отчуждение наряду с утратой желания воплощать в жизнь задачи организации.

● Столкновение ценностей: несоответствие между принципами человека и теми требованиями, которые предъявляет к нему работодатель. Заставляет ли такое несоответствие работников лгать, чтобы что-то продать, пренебрегать в спешке техникой безопасности, чтобы все успеть, или просто прибегать к макиавеллиевской тактике, чтобы выжить в жестоком конкурентном окружении, – не важно: расплачиваются они все равно своим моральным состоянием. Конфликт корпоративных и личных ценностей деморализует людей, заставляя их сомневаться в значимости выполняемой работы. То же самое происходит и с заявлениями о высокой миссии, если они опровергаются повседневной реальностью.

Конечным результатом такой порочной практики в организации становятся эпидемия хронической опустошенности и цинизма, утрата мотивации и энтузиазма, а также закономерное в таких случаях снижение производительности.

А теперь перейдем к рассмотрению преимуществ, которые обеспечивает компании повышение ее коллективного эмоционального интеллекта.

Дух победы

Одна из компаний обрабатывающей промышленности начала отставать от своих конкурентов, которые успевали выбирать ценовые квоты на потенциальные заказы под клиентов в течение двадцати дней, тогда как этому производителю требовалось сорок дней, чтобы использовать те же самые квоты.

Немного поразмыслив, специалисты компании решили провести модернизацию: изменили процесс выработки квоты, добавив больше контрольных пунктов, компьютеризировали отдельные его части и произвели некоторые другие структурные изменения. В результате время оборачиваемости для квот выросло с сорока до пятидесяти пяти дней.

Тогда руководители компании обратились к «посторонним» экспертам, пригласив специалистов в области реинжиниринга. Время оборачиваемости квот растянулось до семидесяти дней… а частота появления ошибок увеличилась до 30 процентов.

В полном отчаянии руководители привлекли к решению проблемы экспертов, знакомых с методами «обучающейся организации». В итоге сегодня время, которое уходит у них на то, чтобы получить квоту под заказчиков, сократилось до пяти дней, а частота ошибок – до 2 процентов.

Как они этого добились? Они изменили рабочие отношения, а не технологию или структуру. «Бесполезно пытаться с помощью технологии или структуры решить проблему, которая, по сути, является человеческой проблемой», – поделился со мной своими выводами Ник

Зенюк, директор Interactive Learning Labs, наблюдавший за этой компанией на протяжении всего процесса обучения.

И Ник знает, что говорит, поскольку заслужил лестное мнение о себе во всех учебных организациях, сыграв решающую роль в триумфе метода по выводу вместе с Фредом Саймоном в 1995 году на рынок обновленного автомобиля «Линкольн Континенталь». На этот классический пример успеха ссылается Питер Сендж из Учебного центра Массачусетского технологического института.

Бесспорно, история модернизированного «Линкольн Континенталь» стала ярчайшей иллюстрацией пути к достижению успеха. Независимые оценки качества и удовлетворенность владельцев позволили «Линкольн-95» войти в число лучших автомобилей не только на заводах Форда, но и в своем классе, став при этом достойным конкурентом самым престижным иностранным автомобилям от «Мерседеса» до «Инфинити». Благоприятные отзывы покупателей возросли с 9 до 85 процентов (для сравнения: рейтинг такого суперпрестижного автомобиля, как «Лексус», составляет 86 процентов).

Но вот что впечатляет так же сильно: несмотря на то, что работы по реинновации начались на четыре месяца позже календарного плана, машина появилась на рынке на месяц раньше графика. И по всем показателям производственного успеха новый «Линкольн» соответствовал заданным параметрам или даже превосходил их – необыкновенное мастерство для процесса, в котором были задействованы больше тысячи человек, ведущая рабочая группа в триста человек и бюджет в 1 миллиард долларов.

Эту сложнейшую задачу ничего не стоило объявить чисто технической, преимущественно когнитивной головоломкой, которую могли бы разрешить умнейшие люди, обладающие серьезными специальными знаниями. При конструировании автомобилей необходимо соразмерять сотни подчас противоречащих друг другу требований – от зажигания до торможения, от разгона до экономии топлива. Самой сложной частью проектирования нового автомобиля является представление окончательных технических условий на все детали и комплектующие – задача сродни определению размера и формы каждого фрагмента огромного сложнейшего пазла и искусному изготовлению этих фрагментов в процессе работы.

Вполне понятно, что после сборки прототипа конструкторской группе, как правило, приходится возвращаться на стартовые позиции и переделывать многие технические условия на проектирование, потому что первый опытный образец выявляет непредвиденные проблемы. В этот момент – когда горячий металл уже отлит в действующую модель – такая повторная обработка обходится довольно дорого, требуя переделки инструментальной оснастки станков для каждой подлежащей изменению детали. Обычно на это уходят миллионы долларов.

И все же конструкторская группа Continental, имевшая в своем распоряжении бюджет в 90 миллионов долларов на переоснащение станков, использовала лишь треть этой суммы, нарушив характерную для всей отрасли тенденцию щедро расходовать средства, выделенные для этих целей. Конструкторская работа оказалась столь же эффективной, как и сам двигатель автомобиля: технические чертежи компонентов были готовы на месяц раньше срока вместо обычных трех-четырех месяцев задержки, причем конечную конфигурацию имели 99, а не стандартные 50 процентов деталей.

Твердые результаты, мягкие средства

Перед группой по переработке конструкции «Линкольн Континенталь» стояла сложная задача: добиться твердых результатов – сделать лучший автомобиль – способами, которые многие руководители в автомобильной промышленности считают слишком мягкими, чтобы они имели значение, например открытость, честность, доверие и спокойное общение. В культуре этой отрасли подобные ценности традиционно не принимались во внимание: она была иерар-

хической и базировалась на авторитете, руководствуясь принципом, что босс все знает лучше всех и принимает основные решения.

Усугублял эту культурную проблему плотный эмоциональный туман. Все было проникнуто чувством фрустрации из-за опоздания с началом работ на четыре месяца и множества преград на пути к доверию и открытости. Одну из главных помех следовало искать в руководстве команды: Зенюк вспоминает, что между ним и финансовым директором компании сложились такие напряженные отношения, что он не мог разговаривать с этим человеком «иначе как на сильно повышенных тонах». Эта напряженность была признаком глубокой враждебности и недоверия между теми, кто нес ответственность за создание новой модели, и теми, в чьи обязанности входил контроль над уровнем издержек.

Чтобы решить эти проблемы, управленческая команда перепробовала многие методы обучения, включая и тот, который помогает людям отвыкнуть от оборонительной манеры разговора. Этот метод прост: вместо того чтобы спорить, стороны договариваются о взаимном прояснении исходных положений, подкрепляющих их точки зрения.

Классическим примером того, как люди делают поспешные выводы, служит ситуация, когда вы видите, что кто-то, сидя на собрании, зевает во весь рот, и сразу же решаете, будто ему скучно, «скачком» переходя к заключительному обобщению. Вы уверяете себя в том, что зевнувшему человеку не интересны ни собрание, ни идеи присутствующих, ни вообще весь проект. В итоге вы ему заявляете: «Я в тебе разочаровался».

В методике обучения организаций подобные комментарии заносятся в графу под рубрикой «Что было сказано или сделано». Однако более важные сведения находятся в другой графе – «Невысказанные мысли и чувства»: в данном случае тут может быть написано, что зевок означает скуку и что человеку наплевать на собрание, на всех остальных и на проект в целом. В той же колонке записываются возникающие при этом чувства: обида и раздражение.

После того как все подобные скрытые предположения выйдут наружу, о них можно подробно поговорить и тем самым проверить, насколько они соответствуют действительности. И тогда, возможно, выяснится, что человек зевал не от скуки, а из-за бессонной ночи, проведенной у постели больного ребенка.

Такое практическое обучение умению формулировать то, что люди думают и чувствуют, но не высказывают вслух, позволяет понять скрытые чувства и предположения, которые в противном случае могут вызвать беспочвенные обиды или негодование, заведя ситуацию в тупик.

Помимо самоосознания, необходимого для восстановления в памяти тайных мыслей и чувств, эта задача требует наличия и других эмоциональных компетенций: эмпатии, чтобы внимательно выслушивать точку зрения другого человека, и социальных навыков, чтобы продуктивно сотрудничать с партнером, выясняя невольно возникшие расхождения и накаленные чувства, которые прорываются на поверхность.

Откровенные беседы в некотором смысле если вообще и происходят, то «с самим собой», невольно обнаруживая все то, что люди на самом деле чувствуют и думают о происходящем. Внутренний диалог, особенно если он сдобрен бурными эмоциями, «просачивается» наружу резкими интонациями или нежеланием смотреть прямо в глаза. Но мы часто не замечаем эти сигналы в других, да и в себе тоже, особенно в суете или под давлением обстоятельств и настроений. А в результате на внутренний диалог не обращают внимания, хотя он несет в себе много важной информации: опасения, обиды, страхи и надежды.

По мнению Зенюка, люди не знают, как относиться к этому откровенному разговору: «Вот поэтому-то мы его и игнорируем. Он для нас что-то вроде токсичных отходов. Ну что прикажете с этим делать? Выбрасывать на свалку? А может, сжигать? Но как бы мы ни обошлись с такими ядовитыми отходами – все плохо, потому что они загрязняют разговор. И когда мы выступаем против человека, он начинает защищаться». Так что разговоры на работе продолжаются, словно не было никакого внутреннего диалога, даже если каждый полностью

вовлечен в этот безмолвный обмен мнениями. Причину конфликта, равно как и начало настоящего сотрудничества, следует искать в этом глубинном диалоге.

Когда в самом начале работы над автомобилем «Линкольн Континенталь» применили упражнения по внутреннему диалогу, сразу обнаружились два лагеря, представители которых придерживались диаметрально противоположных взглядов. Финансисты считали, что люди, руководящие ходом работ, совершенно не заботятся о контроле расходов; руководители программы были уверены, что финансовые работники «понятия не имеют» о том, чего стоит создание автомобиля класса люкс. В конечном счете это обоюдное выяснение отношений и исходных предположений с вопиющей очевидностью показало, что работе над проектом очень мешает отсутствие доверия и открытости. Вот основные проблемы, ставшие помехой делу:

- боязнь ошибиться заставляла людей скрывать информацию;
- потребность руководства управлять мешала членам команды использовать свои лучшие рабочие качества;
- повсюду царила подозрительность – люди думали, что никто из коллег не придет на помощь и никому нельзя доверять.

В такой ситуации эмоциональный интеллект просто необходим. Чтобы рабочая группа могла преодолеть страх, подозрительность и жажду власти, требовался источник доверия и взаимопонимания. Предстоящая задача сводилась к повышению уровня доверия в отношениях между людьми и к выяснению тайных исходных положений. А для этого пришлось призвать на помощь все ресурсы социальной инженерии. Фред Саймон выразился так: «Если я хотел повысить качество создаваемой машины, то самым действенным рычагом для достижения этой цели было помочь членам моей команды улучшить личные отношения и человечнее смотреть друг на друга».

Начиная с верхушки

«На первом этапе люди испытывали глубокую обиду и отчаяние из-за своей неспособности справиться с той работой, которую должны были выполнять. И начали они с того, что во всем обвинили своих боссов, – вспоминал Зенюк. – Но когда боссы пообещали выслушать работников, позиция людей сразу же изменилась: «Все в порядке, я могу это сделать. Но не трогайте меня, чтобы я выполнил свою работу». Однако не тут-то было: все мы взаимосвязаны благодаря своей работе, и нам приходится делать следующий шаг – учиться быть взаимно связанными. Поэтому боссы стали помощниками и инструкторами. Роль руководителя отныне вышла за рамки контроля и нагоняев, предполагая готовность выслушивать, предоставлять ресурсы и заведовать хозяйством».

Чтобы облегчить осуществление перемен, всю конструкторскую команду, состоявшую из трехсот человек, разбили на группы по двадцать человек. Это давало возможность вдумчиво работать над реальными проблемами, с которыми они сталкивались в работе, например над изменением компоновки салона автомобиля. В то время как они со всех сторон рассматривали и обсуждали эти проблемы, их помощники вроде Дэниела Кима, работавшего тогда в Массачусетском технологическом институте, преподавали им основной понятийный аппарат совместного обучения. Но главными, по словам Зенюка, оставались «эмоциональная осведомленность, эмпатия и выстраивание отношений. Содействие развитию эмоционального интеллекта не являлось прямой задачей, однако оно происходило естественным путем по мере того, как мы старались достичь своих целей».

Вернемся опять к нашей проблеме: имелось пятнадцать разных инженерных групп, каждая из которых работала независимо от других и была сосредоточена на создании различных частей автомобиля, выполняющих определенную функцию, вроде шасси и трансмиссии. Но в окончательной конструкции результаты усилий всех групп должны были точно «войти в сцеп-

ление», хотя они все это время почти не разговаривали друг с другом. Традиционно каждая группа работала как бы в изоляции, самостоятельно создавая наилучший вариант конструкции, а потом старалась заставить другие группы изменить конструкцию разработанных ими деталей, чтобы те соответствовали ее требованиям. То есть воистину шла война на чужой территории.

«Если я при разработке конструкции по ошибке выберу не тот материал обшивки, так что потом мне придется возвращаться и заниматься переоборудованием станков, чтобы ее исправить, это обойдется в 9 миллионов долларов, – рассказывает Зенюк. – Но если я обнаружу ошибку до того, как перейду к стадии выбора технологической оснастки для обработки металлических листов, исправить ее ничего не стоит. Значит, если что-то сделано не так, мы должны узнавать об этом как можно раньше».

При разработке конструкции нового автомобиля могут потребоваться сотни мелких поправок в спецификацию на детали и узлы для всего изделия. Поэтому группе, работавшей над «Линкольн Континенталь» выделили бюджет в 90 миллионов долларов, чтобы покрыть затраты на такие изменения, причем если говорить вообще об американской автомобильной промышленности, то все ее представители этот уровень, как правило, превышают. В Японии, как сообщил мне Зенюк, подобные изменения всегда вносятся заранее, до того как по этим спецификациям успеют изготовить оборудование, так что подобные подгонки обходятся им не слишком дорого.

«Оказалось, что мы заранее ничего не знали об изменениях, поскольку инженеры боялись, что их поставят в трудное финансовое положение или станут критиковать, – заявил Зенюк. – Они все надеялись, что кто-то другой первым признает ошибку и примет вину на себя. Они думали: “Ладно, я смогу исправить мои ляпы в приборной доске, если они доработают свою боковую панель, и тогда никто не заметит, что у меня вышла промашка”. Ну как заставить людей сказать пусть неприятную, но правду, когда они трясутся от страха?»

Однако налицо был важный сдвиг, который проявился, например, в новом стиле ведения собраний. «Мы постарались, – добавил Зенюк, – чтобы каждый имел возможность поделиться тем, что занимает его мысли, не позволяя старым привычкам взять верх, когда “руководство вклинивается” в ситуацию, думая, что имеет ответы на все вопросы, и не решаясь признаться в собственном неведении». Вместо этого, как вспоминает Зенюк, «мы предлагали решение и спрашивали: “А каково ваше мнение?”»

В отличие от обычного политического плутовства и стараний выглядеть благопристойно, что слишком часто задает тон групповым собраниям, теперь был принят другой, более прямой подход, фактически повысивший уровень коллективного самоосознания группы. Если кому-то не нравилось предлагаемое решение, ведущие останавливали собрание и прибегали к методам, которым их научили, чтобы тщательно и вежливо выяснить, какие чувства или предположения вызвали смутное недовольство. «В таких случаях была высока вероятность того, что существовала какая-то причина подобного дискомфорта, и эта причина часто могла изменять решение в целом, – вспоминал Зенюк. – Нам потребовалось некоторое время, чтобы достичь такого уровня честности и откровенности». Он отметил один конкретный результат подхода с более широким привлечением эмоционального интеллекта: «Мы увидели, что команды перестают состязаться друг с другом в решении задач согласования стоимости и в вопросах качества, начиная работать сообща. Вместо работы на “изолированных островах” возникли постоянные многосторонние контакты. Как только люди взглянули на проблемы шире, осознав, что “моя работа – это часть работы другого парня”, разные команды согласились пойти на многочисленные взаимные уступки. Нашлось даже несколько конструкторских групп, которые отказались от части своего бюджета, чтобы дать возможность другим поработать над улучшением стоимости и качества их узла – такого никогда прежде не случалось в автомобилестроении».

Хотите знать, каков был практический результат? «Мы внесли семьсот изменений в спецификацию за восемнадцать месяцев до начала производства, причем без обычной в таких случаях волны дорогостоящих переделок, накрывавшей разработчиков в самую последнюю минуту. Это позволило сэкономить 60 миллионов долларов на затратах по замене инструментов из общего бюджета в 90 миллионов и закончить работу на месяц раньше срока по календарному плану, несмотря на то, что начали мы с задержкой на четыре месяца».

Глава 13
Что лежит в основе эффективности

Плохой сбыт продукции General Electric начал вызывать тревогу; управляющий был в смятении. Изучая диаграмму, которая указывала на постоянное сокращение объема продаж, он и его коллеги поняли, что в отделе сбыта возникли серьезные трудности с маркетингом. Разговор сразу же перешел на поиск решения. На чем следовало сосредоточить особое внимание? На ценообразовании? Или на рекламе? А может, на каких-то других изменениях в системе продаж?

Но тут кто-то из финансового отдела вытащил на свет божий график, согласно которому потребительская задолженность клиентов доходила до уровня насыщения. Не то чтобы компания не сумела организовать сбыт, просто у покупателей возникало все больше затруднений при оплате таких дорогостоящих товаров, как техника GE.

«И тогда все сразу взглянули на проблему совсем под другим углом», – вспоминал один из присутствовавших на этом собрании. Новые сведения переключили дискуссию с маркетинга на финансирование, и все занялись поиском способа помочь потребителям оплачивать такие крупные покупки.

Это был момент, когда имеющая решающее значение информация – более широкий взгляд на вещи – появилась как раз вовремя, чтобы предотвратить небольшое корпоративное кораблекрушение.

Данный пример иллюстрирует, что организация как единое целое обладает чем-то вроде «интеллекта». Таким же свойством обладают любые группы и команды в ее составе. *Интеллект* в одном из его самых основных смыслов представляет собой способность решать проблемы, выполнять сложные задания или создавать ценные изделия. В таком контексте интеллект *организации* эквивалентен этой способности, возникающей из сложного взаимодействия людей и отношений, культуры и ролей в рамках какой-либо компании.

Знания и компетентность распределены по организации, ни один человек не может владеть всей информацией, необходимой группе для того, чтобы эффективно работать. Финансовый работник располагает крайне важными специальными знаниями одного типа, менеджеры по продажам – другого, специалисты, занимающиеся научными исследованиями и разработками, – третьего. Сама же организация будет такой «умной и сообразительной», какой ее сделают своевременные и адекватные методы распределения и обработки всех этих разнотипных элементов информации.

Любая организация по своей сути является «кибернетической»[46], что подразумевает вовлеченность в бесконечные перекрывающиеся контуры обратной связи, сбор информации внутри и во внешней среде, а также соответствующее согласование действий. Теория систем говорит о том, что в обстановке бурных перемен и конкуренции та экономическая единица, которая сможет вобрать в себя самую полную информацию, тщательнейшим образом изучить ее и откликнуться на нее самым находчивым, творческим и гибким способом, окажется наиболее адаптивной.

Данный принцип применим как к самому мелкому предпринимательству в виде скупки товаров со спекулятивными целями, так и к крупнейшей транснациональной корпорации. Это указывает на решающую роль потока информации, пронизывающего организацию, в определении ее жизнеспособности. Необходимо понять, как компании должны использовать «интеллектуальный капитал» с точки зрения имеющихся у них патентов, технологических процессов,

[46] Кибернетика – наука об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе. *Прим. перев.*

управленческого мастерства, технических решений, практики деловых отношений, а также накопленного знания о своих заказчиках и поставщиках. Сумма того, что знает каждый сотрудник компании, и того, как эти знания применить на практике, обеспечивает компании большую часть ее конкурентного преимущества, если, конечно, все это будет хорошо мобилизовано.

Полное использование интеллекта организации

Технические представители фирмы Xerox, ремонтировавшие ее копировальные аппараты, попусту теряли массу времени. Или это выглядело так, когда в Xerox проанализировали, как они подходят к выполнению своей работы.

Удалось выяснить, что эти представители много времени проводили друг с другом, а не вне стен компании, обслуживая клиентов. Они регулярно встречались на своем складе запасных деталей и обменивались рассказами из практики за чашечкой кофе. С точки зрения человека, думающего исключительно о производительности труда, это была явно напрасная трата времени. Но главный научный сотрудник компании Xerox Джон Сили Браун смотрел на это по-другому. Специально для этой цели он выделил обученного специалиста, который должен был какое-то время ходить по пятам за этими представителями. В результате эксперимента исследователь счел, что время простоя не было потеряно впустую – оно играло очень важную роль для закрепления способности этих людей хорошо делать свое дело.

Как объясняет Браун, обслуживание в процессе эксплуатации «представляет собой социальную деятельность. Наряду с большинством других работ, оно требует наличия коллектива профессионалов. Технические представители не просто ремонтировали аппараты; они совместными усилиями вырабатывали лучшее понимание того, как надо ремонтировать аппараты».

Представители – это пользователи знаний, именно в разговорах и передается это знание, на них оно основывается. Браун заметил: «Подлинные ценности организаций заключены в неформальных, импровизированных, часто являющихся плодом вдохновения методах и средствах, предназначенных для того, чтобы реальные люди решали реальные проблемы такими способами, которые не вписываются в формальные процессы».

И работа, и обучение – процессы социальные. Организации, согласно описанию Брауна, представляют собой «сплетения соучастий». Разгадка успешной деятельности пользователей знаний, да и вообще любых работников, заключается в постепенном воспитании энтузиазма и преданности – двух качеств, которые организация может «заработать», но не выжать насильно. «Только работники, сделавшие выбор в пользу соучастия, то есть добровольно принявшие на себя обязательства перед своими коллегами, способны создать преуспевающую компанию», – добавляет Браун.

В этот момент и вступает в игру эмоциональный интеллект. Коллективный уровень эмоционального интеллекта организации определяет степень реализации ее интеллектуального капитала… а тем самым и общую эффективность ее работы. Искусство максимизации интеллектуального капитала состоит в умелой организации взаимодействий людей, обладающих такими знаниями и эрудицией.

Что касается технического мастерства и основных компетенций, обеспечивающих конкурентоспособность компании, то способность превзойти других в выполнении своей работы зависит от взаимоотношений между людьми, вовлеченными в этот процесс. Браун говорит: «Нельзя оторвать компетенции от социальной структуры, создающей им поддержку».

Максимизация коэффициента умственного развития небольшой рабочей группы определяется тем, насколько эффективно объединены ее работники, что полностью применимо и к организации в целом. Эмоциональные, социальные и политические реалии могут содействовать или препятствовать осуществлению того, на что эта организация в принципе способна.

Если ее сотрудники не способны к плодотворному сотрудничеству, если им не хватает инициативности, контактности или любой другой эмоциональной компетенции, в итоге пострадает коллективный интеллект.

Потребность в точной координации рассредоточенных знаний и технических навыков вынудила некоторые корпорации изобрести должность с новой ролевой функцией – «директора учебной части», или CLO[47], чьи обязанности состояли в том, чтобы управлять знаниями и информацией внутри организации. Но на этом пути «интеллект» компании легко свести к базам данных и технической компетентности. Однако не надо забывать об одном важном моменте: несмотря на то, что в организациях все больше полагаются на информационные технологии, в действие их вводят все те же люди. А поэтому руководству тех организаций, где уже есть такие директора, возможно, стоило бы расширить их (или чьи-то еще) обязанности, включив в них задачу по максимизации коллективного эмоционального интеллекта.

Организации с эмоциональным интеллектом: случай из деловой жизни

● «Мы – телекоммуникационная компания с годовым доходом в размере 10 миллиардов долларов, но наш прежний глава был очень большим автократом; группа, которую он оставил после себя, напоминала семью, которой здорово досталось, – сообщил мне по секрету старший вице-президент. – Сейчас мы пытаемся исцелить свою организацию, развить ее эмоциональный интеллект, словом, мы можем сделать еще 10 миллиардов долларов».

● «Мы только что пережили мучительные перемены, и еще большие ждут нас впереди, – заявил директор европейской авиакомпании. – Мы бесконечно нуждаемся в доверии наших работников, в эмпатии и понимании наших управляющих ради более сильного ощущения этого самого "мы". Всей компании требуется руководство с развитым эмоциональным интеллектом».

● «Культуру нашей организации питают инженерное дело и производство, – заметил корпоративный директор компании, занимающейся высокими технологиями. – Мы хотим создать атмосферу доверия, открытости и коллективной работы, которая оказывает влияние на способность людей подходить к эмоциям прямо и честно. Однако мы видим, что многие из наших управляющих просто не умеют обращаться с этим эмоциональным аспектом. Нам необходимо развить свой эмоциональный интеллект».

Все больше и больше организаций решаются на поиски способов, которые помогут сделать их компании более знающими и разумными в эмоциональном отношении – независимо от того, пользуются они термином «эмоциональный интеллект» или нет. Коллективный эмоциональный интеллект организации – это не просто снисходительная оценка; его отсутствие имеет серьезные последствия.

Митчелл Капор, основатель и бывший генеральный директор компании Lotus Development Corporation, ныне занимающийся инвестированием в сфере высоких технологий, рассказывал мне, что прежде чем его группа вложит деньги в какую-нибудь компанию, они пытаются определить уровень эмоционального интеллекта этой компании.

«Мы хотим знать, не гневается ли кто-нибудь на эту компанию, не обижен ли на нее, не питает ли злобу против нее, – объяснял Капор. – У компаний, как и у людей, есть стиль. Если организация проявила высокомерие или двуличие по отношению к поставщикам, наемным работникам или клиентам, эти кармические долги могут вернуться и начать преследовать ее. Если в начале своей деятельности она спровоцировала людей на негативные эмоции, скорее всего, ее ждут судебные иски после того, как она добьется успеха».

---

[47] Chief learning officer. *Прим. ред.*

Наверное, самый убедительный довод в пользу экономического преимущества наличия эмоционального интеллекта у организаций содержится в данных, собранных Жаком Фиц-Энцем из Саратогского института в рамках проекта, который финансировался Обществом по управлению людскими ресурсами. С 1986 года институт собирал подробные данные о политике и практике почти шестисот компаний, работающих в более чем двадцати отраслях промышленности. Исследователи проанализировали сведения о лучших компаниях, отобранных по критериям прибыльности, величины, продолжительности цикла и другим показателям качества работы.

Занявшись поиском общих свойств этих выдающихся компаний, специалисты института выявили следующие главные методы управления «людским капиталом», то есть своими рабочими и служащими:

- сохранение равновесия между человеческим и финансовым аспектами текущей программы компании;
- приверженность базовой стратегии со стороны руководства организации;
- инициативность в стимулировании повышения эффективности работы;
- открытое общение и создание доверительных отношений со всеми держателями акций;
- налаживание внутренних и внешних контактов, что обеспечивает преимущество в конкурентной борьбе;
- сотрудничество, поддержка и распределение ресурсов;
- новаторство, готовность к рискам и совместное обучение;
- дух соревновательности и стремление к постоянным улучшениям.

Данный перечень представляет немалый интерес из-за очевидного сходства между методами этих организаций и эмоциональными компетенциями, которые в наибольшей степени характерны для лучших работников. Последний метод, к примеру, характеризует мотивационную компетенцию, то есть стремление к достижению цели, что уже обсуждалось в главе 6 применительно к отдельной личности. Аналогичным образом в предыдущих главах рассматривались такие эмоциональные компетенции, как новаторство, готовность к риску, сотрудничество, налаживание взаимоотношений, открытое общение, надежность, инициативность, преданность. Теперь мы знаем, какую роль каждая из этих компетенций играет в отличном выполнении людьми своих служебных обязанностей.

Но здесь те же самые способности попали в список, созданный по итогам наблюдений за максимально эффективными компаниями, а не за отдельными людьми. Компетенции организаций – и людей – можно считать относящимися к трем областям: когнитивные способности в смысле умения хорошо распоряжаться знаниями; техническая компетентность; умение обращаться с человеческим капиталом, требующее социальной и эмоциональной компетентности. Но как же выглядит организация, обладающая эмоциональным интеллектом? Рассмотрим для примера Egon Zehnder International, международную компанию, занимающуюся подбором руководителей высшего звена.

Глобальная команда

Виктор Левенштейн стоял перед дилеммой – глобальной дилеммой. Когда Мировой банк[48] начал искать кандидата на только что освободившийся пост вице-президента, ему велели обшарить всю планету, но найти подходящего человека. Кандидат, безусловно, должен был обладать широкой эрудицией в области финансов. Поскольку Мировой банк собирался диверсифицировать свою деятельность, американец на этом посту был нежелателен, тем более что представителей данного государства и так уже было слишком много в структуре банка. А

---

[48] Мировой (Всемирный) банк – Международный банк реконструкции и развития. *Прим. перев.*

между тем офис Левенштейна, управляющего партнера нью-йоркского отделения компании Egon Zehnder International, располагался прямо в сердце Манхэттена. Не утративший присутствия духа Левенштейн поднял на ноги отделения фирмы по всему миру. «Я разослал докладные записки примерно в двадцать разных отделений нашей компании, находящихся в тех странах, где вероятнее всего могли обнаружиться группы специалистов с нужным уровнем знания финансов, – главным образом в Европу, но вместе с тем в Гонконг, Сингапур и Австралию». Из этих отделений Левенштейн получил двадцать кратких биографических очерков возможных кандидатов. Он попросил, чтобы с восьмью кандидатами, которые показались ему наиболее перспективными, сотрудники соответствующих отделений провели собеседования, дабы выяснить, действительно ли они обладают необходимым уровнем технической компетентности. В результате отпали еще две кандидатуры.

«Помимо высокого профессионализма, – объяснял Левенштейн, – этот человек должен был обладать личными качествами и компетенциями, которые “пришлись бы ко двору” в уникальной обстановке Мирового банка, и поскольку я уже имел дело с этим банком, окончательное решение мог принять только я». Таким образом, ради встреч с шестью оставшимися претендентами Левенштейн сам облетел земной шар.

«В Мировом банке сложилась в высшей степени коллегиальная обстановка, – отметил он. – Чтобы им понравиться, необходимо уметь работать в команде, единодушно принимать решения, сотрудничать; и главное – никаких “примадонн”. А между тем один из наших кандидатов – инвестиционный банкир – настойчиво стремился быть в центре внимания, что совершенно не годилось для такой коллегиальной организации. Поэтому отбор он не прошел».

Тот, на кого пал окончательный выбор, был старшим партнером крупной голландской аудиторской фирмы, одним из двух кандидатов, у которых, по мнению Левенштейна, специальные знания и эмоциональный склад личности сочетались надлежащим образом, чтобы стать победителем, отвечающим требованиям организации. Работая самостоятельно, Левенштейн, вполне возможно, никогда не отыскал бы этого человека, но ему помогла наработанная им всемирная сеть связей, и поиск увенчался успехом.

Этот рассказ иллюстрирует типичный алгоритм действий фирмы Egon Zehnder International, которая объединяет своих разбросанных по всему миру партнеров в единую глобальную рабочую группу, непрерывно делясь связями и ключами к решению проблем. Так, когда японской автомобилестроительной фирме потребовался специалист по автодизайну из Европы, сотрудники отделений Egon Zehnder International в Великобритании, Франции, Германии и Италии буквально шаг за шагом прочесали всю автомобильную промышленность этих стран, а токийское отделение координировало поиск. В другом случае одна международная корпорация с главным офисом в Европе попросила компанию Egon Zehnder International найти нового директора по персоналу. И тогда кандидатуру самого перспективного кандидата подсказал кто-то из сотрудников нью-йоркского отделения, работавший в это время в Азии. Поэтому кандидат прошел собеседование в гонконгском отделении и в конце концов был представлен клиенту лондонским отделением компании.

Один за всех: экономика сотрудничества

Такое тесное сотрудничество стало девизом компании Egon Zehnder International. Тот факт, что в этой международной компании без сучка без задоринки работает слаженная и согласованно действующая команда, вероятнее всего, объясняется введением одного новшества еще на заре ее существования. Суть его заключалась в том, что глобальную компанию стали рассматривать как единую команду, в которой зарплата каждого рассчитывалась на основе общего результата деятельности отделений. Команда, состоящая примерно из сотни партнеров, делит доходы из «общего котла», распределяя их по единой формуле. Доля каждого

человека рассчитывается одинаково – независимо от того, велик или мал был в этом году его вклад в общую сумму прибыли компании. Таким образом, Egon Zehnder International в целом работает как самостоятельное подразделение, деятельность которого оценивается полученной прибылью.

Большинство фирм, занимающихся подбором специалистов по заявкам организаций, связывает базовый оклад с «миксом» показателей эффективности работы всей фирмы, офиса и сотрудника. Так, «звезды» обычно получают прямое процентное отчисление от той прибыли, которую они приносят компании. Однако в Egon Zehnder International все по-другому. Вот что говорит ее генеральный директор Дэниел Мейланд: «Сила нашей компании в отсутствии у нас концепции “звезд”».

Из такого равенства в распределении доходов и власти рождается принцип «один за всех, и все за одного». Это являет собой полную противоположность ситуации, сложившейся в индустрии в целом, где «охотники за головами» живут в соответствии со своим прозвищем, работая на основе премиальной системы, согласно которой удачливый агент по найму получает процент от оклада соразмерно занимаемой им должности.

Руководитель другой фирмы, занимающейся подбором персонала, в разговоре со мной заметил: «Я, откровенно говоря, скрываю информацию и контакты, потому что получаю зарплату в зависимости от полноты моих реестров. Находя в процессе поиска классного кандидата на какую-то должность, я припрятываю его для себя и держу вроде как про запас вместо того, чтобы отдать его коллеге. Вдруг потом пригодится… Понимаете, я ведь даже не знаю, буду ли через год работать в этой фирме. Так почему же я должен раздавать свои ресурсы?» В компании Egon Zehnder International люди тридцати девяти национальностей и восьми вероисповеданий, работающие в сорока восьми отделениях, открытых в тридцати девяти странах, действуют как единое целое. «Коренное различие между нашей фирмой и другими заключается в том, что все мы находимся на одном корабле, – говорит Левенштейн. – У нас нет конфликтующих друг с другом программ или интересов, чтобы у сотрудников не возникало искушения тянуть одеяло на себя. Напротив, чем больше мы сотрудничаем, тем эффективнее работаем – и тем скорее займемся следующей вакансией».

Модель компенсаций, внедренная Egon Zehnder International, стала радикальным новшеством для этой отрасли. Даже сейчас копируют ее всего лишь несколько конкурентов. Итак, фирмой поровну и полностью владеют ее партнеры (консультантов обычно повышают до статуса партнеров по истечении примерно шести лет). Сам Эгон Цендер, в свое время безраздельно владевший фирмой, теперь является держателем только одной доли, как и любой другой партнер.

«Я понял, что, поступив так, смогу сохранить своих лучших партнеров, – поделился со мной Цендер. – Это всех нас сообща сделало предпринимателями… Почему же нам так хорошо работается вместе? Потому что мы отделили индивидуальное исполнение работы от денег, – продолжал Цендер. – Никого не оценивают по тому, насколько велик объем выставленных им счетов. Поэтому партнеру в Германии, потратившему время на то, чтобы помочь с поиском партнеру в Токио, засчитывается приобретение нового клиента. Не имеет значения, кому именно принадлежит успех, потому что есть единое структурное подразделение, деятельность которого оценивается размером полученной прибыли, и все разделяют общий успех поровну. Отделение, которое теряет деньги, получает столько же, сколько отделение, которое заработало больше всех».

«Мы активно работаем в сетях, делясь своими специальными знаниями и доверием, – говорит Клаудио Фернандес-Араос из отделения, находящегося в Буэнос-Айресе. – Отсюда, из Аргентины, я рад поделиться всем со своими коллегами по всему миру и знаю, что они точно так же помогут мне, потому что наши заработки зависят от валовой прибыли фирмы».

Схема уравнительных платежей компании отражает понимание Цендером природы коллективной работы: «Я осознал, что люди, которые не добиваются закрытия вакансий, поступают по-другому, например стараются заполучить нового клиента или ведут дела Ассоциации выпускников Гарвардского университета в Германии. Они стоят не меньше тех, кому посчастливилось удачно устроить кого-то на должность. Мне не нужны “звезды”, я хочу, чтобы каждый помогал каждому быть “звездой”».

Потребность в достижении успеха

Подход этой команды к работе оправдывает себя; эффективность Egon Zehnder International как коммерческого предприятия удивительна. Специализируясь на поиске руководителей высшего звена, она является самой прибыльной в мире компанией по подбору специалистов в пересчете на одного человека. К 1997 году прибыль Egon Zehnder International увеличивалась ежегодно – на протяжении шести лет подряд.

Согласно данным Economist Intelligence Unit, в 1995 году средний чистый доход ее главных конкурентов, входящих в двадцатку «Лучших консалтинговых компаний мира», составил 577 тысяч долларов в пересчете на человека. Однако для Egon Zehnder International этот показатель составлял 908 тысяч долларов, что делало компанию примерно на 60 процентов продуктивнее конкурентов. К 1997 году, несмотря на увеличение штата консультантов на 27 процентов (обычно компания берет новых консультантов раз в три-пять лет, чтобы повысить продуктивность), доходы Egon Zehnder International в расчете на одного консультанта выросли более чем до 1 миллиона долларов.

Услуги, предоставляемые Egon Zehnder International, имеют колоссальное значение для компаний. Помимо затрат на замену руководителей высшего ранга, оказавшихся профнепригодными (по стандартным оценкам, поиск одного такого руководителя обходится минимум в 500 000 долларов), реальная стоимость ее работы напрямую коррелирует с влиянием – в лучшую или худшую сторону – этих сорудников на эффективность деятельности организации.

Как уже говорилось в главе 3, чем выше уровень сложности и объем полномочий той или иной должности, тем ощутимее влияние выдающегося мастерства того человека, который ее занимает, на итоговую строку в годовом отчете. Значимость выбора в данном случае очевидна: чем выше категория вакансии, тем выгоднее уделять больше внимания поиску подходящего кандидата на данную должность. «Раз за разом мы сталкиваемся с ситуациями, когда низкая эффективность работы компаний заставляет их приходить к нам за новым генеральным директором, – признался мне Клаудио Фернандес-Араос. – Как только одобренный кандидат принимает руководство, результаты меняются кардинальным образом, конечно, если поиск был проведен правильно».

Перемены касаются не только роста прибыли. Они происходят и в таких «устойчивых» областях, как производительность, увеличившийся объем продаж или снизившиеся издержки, и в более «зыбких» сферах вроде окрепшего морального духа и возросшей мотивации, более широкого сотрудничества и более низкой текучести кадров или потери талантов. По словам Клаудио Фернандеса-Араоса, главные управляющие могут увеличить или уничтожить огромный экономический потенциал – реальную силу компании. И чем выше их уровень, тем больше выигрыш в силе, а следовательно, сильнее влияние.

Созидание на основе высоких моральных качеств

Сам Цендер сыграл ведущую роль в развитии индустрии подбора руководителей высшего звена в Европе, где его компания по-прежнему занимает лидерские позиции. В 1950-е годы, вскоре после получения им в Гарвардском университете степени магистра в области

управления торгово-промышленными предприятиями, Цендер начал работать в американской фирме Spencer Stuart, которая занималась подбором специалистов по заявкам организаций. Он открыл для них отделения сначала в Цюрихе, а затем в Лондоне, Франкфурте и Париже.

Честность – это ценное качество и отличительный признак культуры любой компании. Понимание важности этого факта нашло отражение в том, как Цендер изменил принцип ценообразования, открыв в 1964 году после ухода из Spencer Stuart собственную фирму.

«Мне не нравилась система, при которой вам платят комиссионное вознаграждение в процентах от текущего оклада человека, которого вы ищете. И получаете вы его, только если найдете кандидата, которого наймет клиент, – объяснял Цендер. – Это вынуждало "находить" лишь тех людей, которые потребуют самой высокой зарплаты независимо от того, окажутся ли они самыми подходящими, чтобы получать самые большие комиссионные».

Цендер реорганизовал принцип получения вознаграждений таким образом, чтобы единственным критерием было соответствие кандидата предлагаемой должности. С самого начала фирма Egon Zehnder International брала с клиентов оплату только в размере твердой комиссии, рассчитываемой заранее, исходя из сложности поиска.

Принцип фиксированной комиссии, введенный Цендером, предоставляет его консультантам свободу поиска наиболее подходящих, а не самых высокооплачиваемых кандидатов. Размер их комиссионных свидетельствует о том, что время от времени они «забывают деньги на столе», получая меньше, чем клиент обычно платит за аналогичный поиск, выполненный другой фирмой. Для Дэниела Мейлэнда, генерального директора компании, такое снижение дохода окупается доверием клиентов. Вот как он говорит об этом: «Клиенты платят, руководствуясь своим доверием к фирме и консультанту. Но будучи профессионалами, мы должны соответствовать этому определению. Мы не можем проводить разную политику при назначении суммы гонораров: в 70 процентах случаев одну, а в остальных 30 процентах – другую».

Этот подход окупается и повторными заказами, и долгосрочными связями с клиентами. Сотрудник нью-йоркского отделения компании Ли Помрой по этому поводу вспомнил историю подбора руководителя отдела научных исследований крупного американского банка. Поиск оказался сравнительно простым, поэтому комиссия составила 110 тысяч долларов. Но соответствующий этой должности оклад за первый год превышал миллион долларов – любая другая фирма запросила бы гонорар свыше 330 тысяч долларов.

Помрой прокомментировал это так: «Наша комиссия была низкой по сравнению с той суммой, которую мы могли бы назначить, если бы руководствовались отраслевыми нормативами. Но благодаря такому подходу мы начали получать больше заказов от этого банка и потребовали комиссионные в размере 150 тысяч долларов за каждого из следующих двух кандидатов, поиски которых велись по всему миру и были немного сложнее».

Фирма уравновешивает получение прибыли вкладом в процветание общества. Партнеров поощряют проводить поиск специалистов для благотворительных групп, больниц, университетов и правительств. «Денежное вознаграждение не может быть единственным стимулом или целью фирмы», – убежден Виктор Левенштейн. Что касается данного аспекта, то нью-йоркское отделение берет на себя инициативу в поиске кандидатов из «меньшинства высокого уровня» для своих давнишних заказчиков.

Подобная pro bono[49] деятельность приносит косвенное вознаграждение. В процессе такой работы консультанты фирмы «оказывают помощь, демонстрируя при этом свою личную компетентность, равно как и преданность делу служения другим людям, – подчеркивает Эгон Цендер. – Нет ничего более важного для привлечения новых клиентов, чем осознание, что такие большие таланты, как наши, способствуют общему благу бескорыстно».

---

[49] От лат. pro bono publico – ради общественного блага. *Прим. ред.*

Это говорит в пользу избранной фирмой Egon Zehnder International тактики развития бизнеса с помощью расширяющейся естественным образом сети взаимоотношений. Проще говоря, в этом бизнесе отсутствует стратегия маркетинга; фирма никогда не привлекает излишнего внимания, а партнеры достаточно неохотно соглашаются на то, чтобы их цитировали в СМИ. Вместо того чтобы заниматься стандартной рекламно-пропагандистской деятельностью, партнеры и консультанты создают системы связей в процессе повседневной деловой жизни, а также благодаря работе в своих сообществах. Сотрудники компании, как правило, являются членами этих сетей.

Главный грех

Лояльность является главной особенностью взаимоотношений между работниками Egon Zehnder International и самой фирмой. Тем не менее компании все же пришлось закрыть одно отделение, где заработки росли чересчур медленно. В начале 1990-х некоторые небольшие отделения работали с недостаточной эффективностью, однако компания держала их на плаву, следуя своему генеральному принципу – никого не увольнять, что резко отличало ее от остальных представителей этой сферы деятельности, где сокращения сотрудников в трудные времена были обычным делом.

Мейланд говорит по этому поводу: «Другие фирмы того же профиля теряют многих консультантов, как только рынок становится вялым. А те приходят к нашим людям и просятся к нам, но мы никогда не набираем работников из их числа. Нам не нужны органайзеры по кличке “Ролодекс”[50]. Так чем же мы держим своих служащих? Наши люди говорят: “Это наилучшая из компаний, где можно работать. Я здесь прекрасно себя чувствую”. У нас надежно, и люди это знают».

Но с надежностью приходит и чувство долга. Конечно, определенный риск таится в сочетании того, что означает пребывание в должности, со схемой премиальной системы, согласно которой каждый получает вознаграждение независимо от приложенных им усилий. Вот почему ничегонеделание – это главный грех. Цендер в беседе со мной заметил: «Система работает лишь в том случае, если все мы полностью отдаемся нашему делу. Когда усердно трудишься, преступлением считается желание поживиться за чужой счет, а вовсе не отсутствие успеха».

В такой сплоченной группе «давление и помехи со стороны членов своего круга», по словам одного партнера, служат довольно действенным стимулом, подстегивающим людей, которые по тем или иным причинам не выполнили свою работу. И если кто-то вроде бы начинает «сачковать», ему делают предупреждение. «Я лично таким могу сказать: “В рабочее время вы не выполняете своих обязанностей по количеству клиентов, с которыми ведете переговоры”», – говорит Мейланд.

Если это не помогает, нерадивому работнику назначают нечто вроде испытательного срока, на время которого ему урезают ставку заработной платы, – и годовая доля сотрудника с десятилетним опытом работы иногда сокращается до суммы, причитающейся агенту, проработавшему в компании не более пяти лет и ожидающему повышения. Если в течение года опять не происходит никаких изменений к лучшему, тогда его годовой доход уменьшают до уровня работника с трехлетним стажем. Но до этого доходит крайне редко, потому что партнеры, по их собственному признанию, хорошо понимают свои обязательства по отношению к компании и коллегам, ощущая настоящую преданность общему делу.

Поскольку люди приходят в фирму, чтобы остаться в ней, то Egon Zehnder International неутомимо создает для каждого из них ощущение семьи. Один из партнеров сформулировал

---

[50] Открытая вращающаяся картотека; синоним большой клиентской базы. *Прим. ред.*

это так: «Мы знаем, что будем работать вместе многие годы, и потому готовы вкладывать время и силы в созидание взаимоотношений».

Построение отношений является центральным вопросом повестки дня на проводимых дважды в год собраниях, куда съезжаются все партнеры и консультанты и где фирме представляют новых консультантов. Каждое такое заседание начинается с традиционного ритуала: демонстрации слайдов, запечатлевших жизнь каждого начинающего консультанта – с фотографиями и биографией нового коллеги с детства и до наших дней. «Это позволяет всем сотрудникам начать знакомство с ними, – объяснил Фернандес-Араос. – Что чрезвычайно важно, ведь наши люди – наше единственное достояние».

Все это создает душевную близость. «Лучшие работники, приносящие наибольшую прибыль, от нас не уходят, – сказал Цендер. – Они остаются, потому что им нравится эта культура. Это все равно что семья. Мы понимаем трудности, с которыми сталкиваются партнеры в своей жизни, – кризисы в семьях, болезни, беспокойство о детях».

Когда консультант из нью-йоркского отделения ушла в отпуск по беременности и родам, несколько ее коллег добровольно предложили взять на себя и завершить задания, которые она не успела довести до конца, «выручив коллегу и друга», как отозвался об этом один из них. Когда Виктор Левенштейн серьезно заболел и ему потребовалась срочная операция, вся фирма ежедневно справлялась о состоянии его здоровья. А когда только что принятому на работу консультанту во время его первого медосмотра перед выходом в офис канадского отделения поставили диагноз «рак», его все равно оставляли в списочном составе на протяжении трех лет, пока он боролся с болезнью, до самой его смерти.

«У всех нас есть высокая личная заинтересованность друг в друге», – говорил мне Фернандес-Араос. Эта заинтересованность помогает гармонично сочетать работу и остальную часть жизни. Хотя фирма и входит в число лидеров своей отрасли, ее культура охлаждает пыл ярых трудоголиков, чей нескончаемый рабочий день убивает всякую надежду на нормальную семейную жизнь.

«Лет двадцать-тридцать назад люди были готовы отказаться от чего угодно – от семьи, брака, личного времени – ради успеха своей компании, – вспоминает Цендер. – А теперь, если кто-то вдруг заявит, что охотно отдаст все за успех, это будет неправильный ответ».

Семейная атмосфера в компании отчасти обусловлена демократизацией власти. Как выразился один партнер: «Все, что мы делаем наверху, мы делаем и внизу». Мораль проста: неважно, как долго человек работает в компании или какова его должность – все выполняют более или менее одинаковую работу. Такое совместное участие в работе «очень прочно скрепляет отношения по вертикали, а стабильность и структура заработной платы цементирует отношения по горизонтали», – утверждает Филип Вивиан из лондонского отделения. Схема компании больше напоминает сеть, чем иерархию.

Когда требуется помощь

Стиль работы компании Egon Zehnder International требует высочайшего уровня сотрудничества и взаимодействия, открытого общения, умения извлекать пользу из непохожести и таланта работать в коллективе. Принятая в компании стратегия роста основана на способности формировать сеть и развивать отношения, а также на коллективном стремлении к повышению эффективности деятельности фирмы в целом.

Уравнительный метод компании в вопросах зарплаты работает только при условии, что каждый честно и добросовестно выполняет свои служебные обязанности. Сам род ее деятельности – поиск подходящего специалиста для определенной компании – требует таких способностей, как эмпатия, интуитивное ощущение правильности выбора и хорошее знание организационной системы. А поддержание длительных взаимоотношений с клиентами невозможно

без постоянной настроенности на их запросы. И потому совсем неудивительно, что Дэниел Мейланд заявил мне: «В том, чем мы занимаемся, без эмоционального интеллекта не обойтись».

Но как на деле проявляется сосредоточенность внимания именно на эмоциональном интеллекте? Посмотрим, каким образом в компании организован процесс найма работников. Суть деятельности фирмы заключается в том, чтобы определить психологическую совместимость между организацией и ее будущим сотрудником. То, сколь тщательно они оценивают своих потенциальных служащих, являет собой пример пристального внимания к эмоциональному интеллекту в процессе найма.

И хотя в фирмах, занимающихся подбором специалистов, обычно поощряется вербовка людей из конкурирующих компаний, которые приносят с собой свои наработки, это ни в коей мере не относится к Egon Zehnder International. Они никогда не нанимают тех, кто работал в других фирмах подобного профиля. «К числу главных критериев, которыми мы руководствуемся, когда ищем нового консультанта, относятся его личные качества, а отнюдь не его способность приносить доход с первого дня службы», – заметил один консультант.

Список необходимых предварительных условий начинается с интеллекта и специальных знаний. Как и в любой профессии, отличающейся высоким уровнем познавательной сложности, здесь имеет значение коэффициент умственного развития. У каждого принятого на работу консультанта должны быть письменные подтверждения его прежних достижений в другой отрасли и две ученые степени выше бакалавра (предпочтение отдается степени магистра в области управления торгово-промышленными предприятиями и ученой степени в области права, хотя примерно 25 процентов сотрудников имеют степень доктора философии). Тем же, у кого нет такого уровня квалификации, не стоит даже подавать заявление о приеме на работу, хотя высокий уровень интеллекта и опыта переводит таких людей в резерв кандидатов.

Человеческий радар

Обычно потенциальный консультант проходит собеседование, на котором ему задают вопросы двадцать, а иногда и сорок партнеров фирмы (в целом в компании около ста партнеров) из пяти разных стран. Сам Цендер каждый год встречается со 150 кандидатами. Он не имеет права вето, но, по его словам, раз или два решительно отказал на первый взгляд сильным кандидатам, после того как побеседовал с ними.

«В таком деле нужен радар, но это приходит лишь с опытом, – заметил Цендер. – Нашим сотрудникам следует проявлять усердие в проведении исследований и выполнении предварительной работы, но интуиция постепенно развивается, особенно когда они оценивают кандидатов».

Каждый партнер, который встречается с потенциальными консультантами, оценивает их по четырем главным пунктам. Первый пункт – чисто когнитивный: способности к принятию решений, логическому рассуждению и аналитике. Но остальные три имеют прямое отношение к эмоциональному интеллекту. К ним относятся:

построение рабочих отношений: нужно уметь продавать идею и плодотворно сотрудничать; обладать уверенностью в себе и собственным стилем; проявлять эмпатию и быть хорошим слушателем; обладать высокими моральными качествами и быть зрелым человеком;

умение добиться результатов: нужно быть инициативным человеком с напористостью, энергией и уверенностью в себе, которую дает ощущение результативности; демонстрировать рассудительность и здравый смысл; быть независимым и предприимчивым; иметь потенциал лидера и обладать творческим воображением;

личная пригодность: нужно обладать качествами надежного друга, коллеги и партнера; быть честным и верным своим ценностям; иметь мотивацию и проявлять сдержанность; быть

коммуникабельным с «блеском» и обладать чувством юмора; жить полной личной жизнью и иметь посторонние интересы; понимать компанию и ее ценности.

Планка здесь по совершенно понятной причине весьма высока. «Это все равно что войти в семью, – объясняет Фернандес Араос, – ведь приходится рассчитывать на длительный срок. Нам не хочется, чтобы кто-то нашел первого попавшегося человека, потому что у них в отделении велика загруженность заказами и им требуется помощь; нам нужны сотрудники, которые в один прекрасный день могли бы стать партнерами».

Эгон Цендер высказался еще резче: «В наших рядах есть место только исполненным энтузиазма членам семьи». И это не пустые слова; как свидетельствуют факты, около 90 процентов тех людей, которых они взяли на работу в качестве консультантов, остаются у них и со временем становятся партнерами. Число тех, кто уходит, составляет около 3 процентов, по сравнению примерно с 30 процентами людей, покидающих остальные компании отрасли, – сферы деятельности, в которой любой человек с достаточно «толстым Ролодексом» волен уйти, чтобы открыть собственную компанию.

Вот что по этому поводу говорит Цендер: «Я встречался с каждым консультантом и беседовал с ними часа по два, прежде чем нанять их на работу.

Мне хотелось понять, что они считают для себя наиболее важным. Ходят ли они в оперу? Какие книги читают? Каковы их ценности? Слишком ли быстро они сдаются, будучи не в силах отстаивать свои ценности?»

Здесь, помимо деловых целей, есть еще и личный мотив, как признался мне Цендер: «Я хочу, чтобы мне было интересно работать. Мне нужны такие люди, с которыми я смогу пообедать в выходные. В моей профессии работать надо с теми, на кого можешь положиться, кто тебе по душе… в общем, они должны мне нравиться всегда, даже в три часа утра, когда я чертовски устал».

И в заключение еще несколько мыслей

Любая организация похожа на живое существо, которое рождается в какой-то момент, растет, проходя определенные стадии развития, достигает зрелости и в конце концов умирает. У компаний есть своя продолжительность жизни; если прошлое является прологом к будущему, то через сорок лет, считая с настоящего времени, около двух третей компаний из списка Fortune 500 должны будут прекратить свое существование.

Выживут, вероятно, самые опытные и сведущие. А в число ингредиентов успешно действующей организации входит, как мы уже убедились, изрядная доля эмоционального интеллекта.

Разумеется, существует огромное количество патогенных факторов, которые могут оказаться губительными для компании: сейсмические сдвиги на рынках, близорукое стратегическое управление, слияние с враждебными компаниями, непредвиденные приемы конкурентной борьбы и тому подобное. Но отсутствие эмоционального интеллекта может сыграть решающую роль в том, что компания станет уязвимой для других, – своего рода корпоративный эквивалент ослабленной иммунной системы.

Кроме того, эмоциональный интеллект может стать той прививкой, которая сохраняет здоровье и стимулирует развитие. Если компания обладает компетенциями, проистекающими из самоосознания и саморегуляции, мотивации и эмпатии, опыта лидерства и открытого общения, она непременно окажется более жизнеспособной – независимо от того, что принесет ей будущее.

А это, в свою очередь, поощряет людей, имеющих эмоциональный интеллект.

Старые способы ведения бизнеса больше не срабатывают; проблемы мировой экономики, связанные с постоянно усиливающейся конкуренцией, бросают вызов всем и повсюду,

заставляя приспосабливаться, чтобы преуспевать в новых условиях. При старой иерархической экономике работников натравливали на администрацию, сотрудникам платили зарплату в зависимости от их квалификации, но эта система рушится по мере ускорения перемен. Иерархии принимают форму сетей; работники и администрация объединяются в команды; заработная плата становится своеобразным миксом опционов, поощрительных вознаграждений и прав собственности; постоянные профессиональные навыки уступают место пожизненному обучению, так же как определенные специальности постепенно превращаются в «подвижные» карьеры.

С переменами в бизнесе меняются и качества, необходимые для того, чтобы выжить, не говоря уже о том, чтобы добиться превосходства. Все эти превращения увеличивают значимость эмоционального интеллекта. Движущееся рывками и постоянно возрастающее давление конкуренции вынуждает по-новому ценить людей, обладающих самомотивацией, проявляющих инициативу, имеющих внутреннюю потребность превзойти самих себя и достаточно оптимистичных, чтобы спокойно переносить перемены и неудачи. Постоянная необходимость как можно лучше обслуживать потребителей и заказчиков, работая творчески и без эксцессов с массой все более не похожих друг на друга клиентов, заставляет придавать первостепенное значение эмпатическим способностям.

Кстати, разрушение старых организационных форм, при котором происходит переплавка иерархической схемы соединений в сетевую мандалу[51], в сочетании с господством командной работы повышает важность традиционных человеческих навыков, таких как умение устанавливать контакты, оказывать влияние и сотрудничать.

Кроме того, возникает проблема «снабжения» лидерства: способности, которые потребуются лидерам в XXI веке, будут радикально отличаться от тех, что ценятся сегодня. Такие компетенции, как способность инициировать или стимулировать перемены, приспособляемость, использование непохожести для достижения цели и умение найти общий язык с коллективом, десять лет назад еще не входили в зону действия корпоративного радара. Теперь же их значимость увеличивается с каждым днем.

Наши дети и будущее трудовой деятельности

Какое образование нужно дать молодым людям, чтобы наилучшим образом подготовить их к новому миру труда? Что касается наших детей, их образование должно включать в себя воспитание эмоциональной грамотности; а тем, кто уже работает, необходимо развитие эмоциональной компетентности. Все это, разумеется, требует пересмотра представления об «основах» образования: в настоящее время эмоциональный интеллект имеет для будущего наших детей не менее важное значение, чем стандартное академическое меню.

Родители во всем мире осознают необходимость более широкой подготовки детей к жизни, чем предлагает традиционная школьная учебная программа. Уже сегодня в тысячах американских школ реализуется 150 различных программ обучения эмоциональной грамотности, о чем сообщают разработчики программы «Сотрудничество в области социального и эмоционального научения» при Университете штата Иллинойс в Чикаго. Отовсюду – из Азии, Европы, Австралии, Ближнего и Среднего Востока, Северной, Центральной и Южной Америки – поступают известия об аналогичных программах, внедряемых в систему образования.

Вероятно, самым фантастическим подходом можно считать создание открывающих новые горизонты коалиций местных органов самоуправления, школ и деловых кругов, которые ставят своей целью повышение общего уровня развития эмоционального интеллекта в обще-

---

[51] Мандала – «круг», «круглый», один из главных буддийских сакральных символов; модель вселенной, иерархическая лестница буддийского пантеона, магическая диаграмма и вид ритуального подношения. *Прим. перев.*

стве. Например, в штате Род-Айленд положено начало инициативе по повышению эмоционального интеллекта в таких разных учреждениях, как школы, тюрьмы, больницы, психиатрические клиники и курсы профессиональной переподготовки.

Наиболее дальновидные компании тоже кровно заинтересованы в том, чтобы в школах хорошо обучали их будущих работников. Я вполне могу представить себе коалиции компаний, поддерживающих программы эмоциональной грамотности с помощью различных жестов доброй воли и реальных капиталовложений. Если школы не сумеют помочь учащимся овладеть основами человечности, то компаниям придется заниматься этим вопросом путем коррекции уже тогда, когда сегодняшние школьники станут наемными работниками. Столь пристальное внимание, сосредоточенное на помощи школам, в которых развивают такие навыки, будет способствовать как гуманизации нашего общества, так и его экономическому процветанию.

Компания завтрашнего дня: виртуальная организация

Ожидать, что кто-то станет поощрять наличие эмоционального интеллекта, можно только тогда, когда организации начнут все больше и больше зависеть от талантов и творческих способностей работников, являющихся независимой действующей силой. Даже в настоящее время 77 процентов американских «работников умственного труда» утверждают, будто именно они решают, что делать на работе, и никто им не указывает это.

Растущая популярность дистанционного присутствия на рабочем месте с помощью персонального компьютера ускоряет развитие данной тенденции. Автономия приемлема только в сочетании с самоконтролем, надежностью и добросовестностью. А поскольку люди работают меньше «на компанию» и больше на себя, для сохранения отношений, жизненно важных для выживания работников, потребуется эмоциональный интеллект.

Такие «вольные птицы» наводят на мысль о будущем труда, чем-то похожем на функционирование иммунной системы, в которой блуждающие клетки, обнаруживая некую срочную необходимость, спонтанно собираются в сплоченную и в высшей степени согласованную рабочую группу для решения возникшей задачи. Но как только заканчивается работа, они снова рассеиваются, становясь свободными. В контексте организации такие группы, каждая из которых представляет определенную комбинацию таланта и специальных знаний, возникают в рамках компании и за ее пределами – по обстоятельствам – и прекращают существование после выполнения задачи. Этот режим работы уже стал типичным для индустрии развлечений, где псевдоорганизация создается на время проекта, а потом распускается. Именно такой принцип деятельности, по мнению многих, станет стандартным в будущем.

Эти виртуальные команды обычно бывают особенно подвижными, так как ими руководят люди, обладающие необходимыми навыками и не случайно получившие статус менеджеров. Группы для реализации специального проекта и целевые рабочие группы быстро множатся внутри организаций. Существуют компании, которые специально создают скрытые возможности для образования таких групп, устанавливая взаимосвязь между людьми, чтобы они могли непринужденно беседовать и делиться информацией или идеями.

Перед нами встает вопрос, не будет ли новый мир трудовой деятельности становиться все более жестоким в условиях неослабевающего давления и постоянного страха, которые преследуют нас на рабочем месте и лишают уверенности в будущем, изгоняя из нашей жизни самые простые удовольствия? Или даже перед лицом этой новой действительности мы сумеем найти способы делать свою работу с увлечением, выражая себя как можно полнее и подпитываясь позитивной энергией от собственной деятельности…

Итог

Большую надежду вселяют заверения, что эмоциональному интеллекту можно научиться. Со своей стороны каждый способен добавить эти навыки к личному инструментарию для выживания в период, когда словосочетание «стабильность работы» воспринимается как весьма нелепое.

Для предпринимательской деятельности любого рода тот факт, что эмоциональные компетенции можно оценить и улучшить, предоставляет еще одну возможность повысить эффективность работы, а тем самым и конкурентоспособность. Необходимо лишь получше подстроить эмоциональную компетентность к конкретной корпорации.

На индивидуальном уровне все составляющие эмоционального интеллекта можно определить, оценить и развить. На групповом уровне подобная работа будет означать тонкую настройку межличностной динамики, что сделает группы более сообразительными. И наконец, на организационном уровне потребуется пересмотреть иерархию ценностей, отдавая приоритет эмоциональному интеллекту – во всем, что касается найма сотрудников, тренинга и развития, оценки качества работы и системы поощрений.

Надо хорошенько запомнить, что эмоциональный интеллект не является чудодейственным средством и не гарантирует увеличение доли рынка или отличный итоговый результат. Экология корпорации в высшей степени сложна и переменчива, и никакое разовое вмешательство или изменение не сможет решить все проблемы. Но, как говорится, кадры решают все, и если игнорировать человеческий фактор, то ничто другое все равно не обеспечит должного результата. В обозримом будущем те компании, чьи работники научатся сотрудничать максимально эффективно, достигнут конкурентного преимущества, а значит, в той же степени повысится и значимость эмоционального интеллекта.

Однако вне зависимости от эмоциональной образованности организации, на которую мы трудимся, наличие таких способностей предоставляет каждому из нас способ выжить в любых условиях, сохранив приверженность общечеловеческим ценностям и нормальную психику. В условиях, когда меняется рабочая обстановка, эти человеческие качества, возможно, не только помогут нам успешно конкурировать с соперниками, но и подпитают способность получать наслаждение и радость от собственной работы.

Приложения

Приложение 1 Эмоциональный интеллект

«Эмоциональный интеллект» как определение относится к способности сознавать собственные чувства и чувства других людей, вырабатывать для себя мотивацию и справляться с эмоциями как в самих себе, так и в отношениях с другими людьми. Это определение характеризует чисто познавательные способности, отличные от академических, но дополняющие их и оцениваемые коэффициентом умственного развития. Многие люди, набравшиеся ума из книг, которым недостает эмоционального интеллекта, приходят к тому, что работают на тех, кто не блещет высоким коэффициентом умственного развития, но щедро одарен эмоциональным интеллектом.

Эти два вида интеллекта – умственный и эмоциональный – отражают деятельность различных частей головного мозга. В основе работы ума лежит исключительно деятельность неокортекса – относительно недавно развившихся слоев в верхней части мозга. Эмоциональные центры располагаются глубже в мозге, в более старом образовании – подкорке; эмоциональный интеллект опирается на работу этих эмоциональных центров, действующих совместно с интеллектуальными центрами.

К числу наиболее влиятельных теоретиков интеллекта, которые подчеркивали различие между умственными и эмоциональными способностями, принадлежал Говард Гарднер, психолог из Гарвардского университета, предложивший в 1983 году широко признанную сегодня модель «множественных умственных способностей». Список семи видов умственных способностей, составленный им, включал в себя не только привычные речевую и математическую способности, но и две «персональные» разновидности: знание собственного внутреннего мира и мастерство общения.

Всеобъемлющая теория эмоционального интеллекта была предложена в 1990 году двумя психологами: Питером Саловеем из Йельского университета и Джоном Мейером, ныне работающим в Университете штата Нью-Гэмпшир. Другая новаторская модель эмоционального интеллекта была представлена в 1980-х годах израильским психологом Ройвеном Бар-Оном. А в последние годы еще несколько теоретиков занимались разработкой вариантов той же самой идеи.

Саловей и Мейер определяли эмоциональный интеллект с точки зрения способности контролировать и регулировать собственные ощущения и чувства других людей, используя их для того, чтобы формировать мышление и действия. Пока они продолжали оттачивать свою теорию, я создал на базе их модели версию, которую считаю самой удобной для понимания того, какое значение имеют эти дарования в жизни и на работе. Моя адаптация включает следующие пять основных эмоциональных и социальных компетенций:

самоосознание: четкое понимание того, что мы чувствуем в данный момент, и использование этого умения в процессе принятия решения; реалистичная оценка своих способностей и обоснованное чувство уверенности в себе;

саморегуляция: умение справляться с эмоциями, чтобы они содействовали, а не мешали выполняемому в данный момент заданию; добросовестность и способность отсрочить удовольствие ради достижения цели; полное восстановление после эмоционального дистресса;

мотивация: использование наших сокровеннейших предпочтений для того, чтобы заставлять нас действовать и направлять к достижению целей, помогать нам брать на себя ини-

циативу, прилагать усилия, пытаясь что-то улучшить, и упорно продолжать делать свое дело перед лицом неудач и разочарований;

эмпатия: ощущение того, что чувствуют другие люди, способность понять их точку зрения; развитие в себе дара взаимопонимания и умения настроиться на разнообразие человеческих эмоций;

социальные навыки: хорошее владение эмоциями во взаимоотношениях; точное «считывание» социальных ситуаций и отношений между людьми; спокойное взаимодействие; использование этих навыков для убеждения и руководства, ведения переговоров и улаживания споров, сотрудничества и коллективной работы.

Приложение 2
Вычисление компетенций «звезд»

Существуют два уровня компетентности на рабочем месте и, следовательно, два вида ее моделей.

Первая оценивает пороговые компетенции – те, которые нужны людям для выполнения своей работы. Здесь речь идет о минимальных навыках и умениях, необходимых для того, чтобы справляться с заданиями, соответствующими занимаемой должности. Большинство моделей компетентности организаций, с которыми я ознакомился, относятся именно к этой категории.

Вторая модель описывает отличительные компетенции, то есть способности, которые выявляют различие между работниками – «звездами» и «середнячками». Эти компетенции нужны уже работающим людям для превосходного выполнения заданий.

К примеру, любому человеку, желающему заниматься информационными технологиями, высокая техническая эрудиция необходима хотя бы для того, чтобы вообще выполнять эту работу; именно такая эрудиция и является пороговой компетентностью. Но теми двумя компетенциями, которые играют главную роль в превращении человека в выдающегося профессионала, являются стремление к совершенствованию, умение убеждать и оказывать влияние – а это эмоциональные компетенции.

Сами по себе перечни компетенций ничего не говорят о том, какой именно вклад каждая из них вносит в способность талантливо выполнять свою работу, хотя в целом это достаточно надежные общие показатели. Безусловно, самые точные данные получают при тех исследованиях компетентности, в ходе которых анализируют относительное значение каждой компетенции в проведении различия между «звездами» и средними исполнителями. Это объясняется тем, что, скажем, одна когнитивная компетенция может оказаться в три раза важнее, чем одна эмоциональная компетенция – или наоборот, – с точки зрения содействия превосходному выполнению работы.

Чтобы получить более точное представление о вкладе эмоциональной компетентности в достижение отличных успехов, я обратился к Рут Джейкобс и Вэй Чэню, исследователям из компании Hay/McBer в Бостоне. Они повторно проанализировали необработанные данные своего исследования, проведенного в сорока компаниях для оценки относительного влияния определенных компетенций на возникновение превосходства «звездных» сотрудников над средними.

И вот результаты: «звезды» бывали сильнее в чисто познавательных способностях на 27 процентов чаще, чем средние работники, и на 53 процента чаще – в эмоциональных компетенциях. Другими словами, эмоциональные компетенции оказались вдвое важнее для достижения блестящих успехов, чем умственные способности и специальные знания в чистом виде.

Данная оценка согласуется с моим собственным выводом (о котором я рассказывал в главе 2), и меня вполне устраивает тот показатель, который подтверждает традиционное житейское правило в отношении общего значения эмоциональной компетентности для отличного выполнения работы.

Выводы относительно важности эмоциональной компетентности совпадают с общей картиной, возникшей в результате других эмпирических исследований проявления мастерства на рабочих местах. Эти данные получены из многочисленных источников. Все говорит о том, что, как правило, эмоциональные компетенции играют более важную роль в исключительном выполнении работы, чем познавательные способности и специальные технические знания.

К примеру, Ричард Бойатцис из Школы менеджмента Уэзерхеда провел классическое исследование более чем двух тысяч супервайзеров, руководителей среднего звена и админи-

страторов из 12 различных организаций. Результат подтвердил мои предположения: из шестнадцати способностей, отличающих «звезд» от средних работников, четырнадцать составляли эмоциональные компетенции.

Эти выводы были полностью доказаны в ходе более масштабного анализа отличительных качеств «звездных» работников, выполненного Лайлом Спенсером-младшим, руководителем отдела международных научно-технических исследований компании Hay/McBer. Он подверг анализу данные изучения компетенций в 286 организациях, две трети из которых находятся в Соединенных Штатах. «Звездные» компетенции анализировались применительно к руководящим должностям – от супервайзеров до генеральных директоров – в таких сферах, как торговля, маркетинг, наука и техника, здравоохранение, образование, правительственные структуры и даже религиозные организации.

Из двадцать одной компетенции, идентифицированной Спенсером, восемнадцать основывались на эмоциональном интеллекте. Оставались три чисто когнитивные компетенции, из которых две были интеллектуальными: умение анализировать и понятийное мышление. Третьей была техническая эрудиция. Иными словами, подавляющее большинство – более 80 процентов – компетенций общего характера, которые отличают лучших работников, зависит от эмоционального интеллекта, а не только от познавательной способности.

Мэрилин Говинг, директор центра кадровых ресурсов и повышения квалификации при Управлении трудовых отношений США, контролировала тщательное изучение компетенций, которые, как полагают, присущи лучшим работникам практически на всех должностях федерального уровня. Анализируя по моей просьбе эти данные, Роберт Бушель, специалист по экономике труда из колледжа Смита, вычислил соотношение между технической компетентностью и навыками межличностных отношений, которое делает работников лучшими на всех должностях – от высшего до низшего уровней.

На должностях низшего уровня (вроде клерков отдела материального снабжения и помощников-делопроизводителей) более высокое вознаграждение полагалось за технические способности, а не за навыки межличностного взаимодействия. Но на более высоких уровнях (на должностях, требующих специального образования, или на управленческих должностях) способности к межличностным отношениям оказались более востребованными, чем техническое мастерство. А в отношении руководства высшего уровня можно с уверенностью сказать: чем более высокое положение занимали люди, тем более важным отличительным признаком мастерства служили навыки межличностного общения (а не технические способности).

По моей просьбе еще одно исследование роли эмоциональной компетентности в лидерстве было проведено в компании Hay/McBer Лайлом Спенсером-младшим совместно с Вэй Чэнем. Исследование, в котором приняли участие более трехсот руководителей высшего ранга из 15 международных компаний, показало, что «звезд» от средних руководителей отличают шесть эмоциональных компетенций: влиятельность, умение руководить коллективом специалистов, организационная осведомленность, уверенность в себе, стремление к достижению цели и собственно лидерство.

Благодаря проведенному Дэвидом Макклелландом анализу выполнения руководителями высшего звена своих обязанностей (описанному в главе 3), выяснилось, что эти компетенции представляют собой сильные стороны в широком диапазоне эмоционального интеллекта, начиная с самоосознания – через мотивацию – к социальной осведомленности и навыкам общения. Единственной непредставленной здесь функциональной возможностью эмоционального интеллекта оказалось саморегулирование, но способность к адаптации из этого же набора компетенций встречалась на 57 процентов чаще у «звезд» (а в других выборочных группах фигурировала как одна из отличительных компетенций).

Хотя ни техническая эрудиция, ни умственные способности не отличали «звезд» от средних лидеров, один набор когнитивных способностей – распознавание моделей поведения и

широкомасштабное мышление – все же встречался у «звезд» на 13 процентов чаще. А вот способности к дедуктивному мышлению по схеме «если – то» не были ярко выражены у настоящих лидеров; они демонстрировали их в своей работе на 12 процентов реже, чем люди с небольшими лидерскими навыками. В других группах, как отметили некоторые исследователи, масштабное мышление также проявлялось как существенное.

Приложение 3
Пол и эмпатия

Женщины, как правило, чаще применяют на практике некоторые навыки межличностного общения, чем мужчины. По крайней мере, в Соединенных Штатах, где в девочках воспитывают способность более чутко улавливать чувства и их оттенки. Означает ли это, что женщины более сердечны и умеют сопереживать сильнее, чем мужчины?

Часто – но далеко не всегда. Общепринятое мнение, что женщины от природы больше настроены на чувства других людей, имеет под собой научное основание. Но вместе с тем существуют два достойных внимания исключения, которые приобретают особое значение применительно к рабочему месту. Например, пол не играет никакой роли в тех случаях, когда люди пытаются скрыть свои истинные чувства, так же как и тогда, когда проблема заключается в том, чтобы уловить и понять чьи-то невысказанные мысли в ходе неожиданной встречи.

Стоит предупредить о гендерных различиях в целом: всякий раз, когда большие группы (мужчин и женщин) сравнивают применительно к *любой* психологической характеристике, у них оказывается гораздо больше сходных черт, чем различий. Кривые нормального распределения, построенные для двух групп, почти полностью совпадают, но существует крайний участок, где они различаются. К примеру, это означает, что хотя женщины в среднем лучше владеют определенными эмоциональными навыками, у некоторых мужчин они все же развиты намного сильнее, несмотря на наличие статистически значимого различия между группами.

А теперь о данных относительно эмпатии. Результаты множества исследований этого вопроса и сбивают с толку, и вносят ясность. Например, проявляют женщины себя лучше, чем мужчины, или нет, зависит от того, что подразумевается под словом «эмпатия». В целом женщины – по крайней мере в западной культуре – действительно обнаруживают более выраженную способность к эмпатии: они разделяют чувства своего собеседника. Если он испытывает дистресс или восторг, женщина чувствует то же самое. Данные говорят о том, что женщины действительно склонны переживать такое спонтанное совпадение ощущений с другими людьми сильнее и чаще, чем мужчины.

К тому же женщины лучше улавливают мимолетные чувства другого человека, что было доказано тестом под названием «Профиль невербальной чувствительности» (ПНЧ), разработанным профессором Гарвардского университета Робертом Розенталем совместно с Джудит Холл, ныне работающей в Северо-Восточном университете. Тест состоит из дюжины коротких видеоклипов, в которых некий человек пребывает в состоянии стресса (например, ему сказали, что он только что выиграл в лотерею или что его любимое домашнее животное скончалось). Клипы обрабатывают таким образом, чтобы слова нельзя было расслышать полностью, хотя выражение лица и тон вполне ясны. Проведя сотни исследований, Розенталь и Холл выяснили, что в 80 процентах случаев женщины в среднем лучше, чем мужчины, справлялись с заданием, правильно угадывая, какую именно эмоцию испытывает этот человек.

Однако расхождение между полами в считывании эмоций резко сокращалось, когда в клипах появлялись эмоциональные сигналы, не так легко поддающиеся контролю, как выражение лица. Люди лучше контролируют общее выражение лица, чем тон голоса, язык тела или мимолетные «микроэмоции», проносящиеся по лицу за доли секунды. Чем больше «утечка» реакций, тем лучше мужчины «считывают» эмоции других людей. Способность улавливать такую утечку эмоциональной информации особенно важна в ситуациях, когда у людей есть основания скрывать свои истинные чувства – правда жизни на деловой арене. И потому гендерные различия в вопросах эмпатии постепенно сходят на нет в деловой повседневной жизни вроде торговли или переговоров, где большинство людей бывает просто не в состоянии контролировать все средства выражения эмоций, имеющиеся в распоряжении их собственного тела.

Когда дело доходит до другого аспекта эмпатии – умения улавливать чьи-то конкретные мысли, то оказывается, что здесь никакой разницы между полами вообще не существует. Эта более сложная задача, называемая точностью эмпатии, объединяет когнитивные и аффективные навыки и умения. Экспериментальные методы, используемые для оценки точности эмпатии, намного сложнее, чем попытка угадать эмоцию по видеофрагменту. На этом этапе участники эксперимента просматривают полностью всю видеозапись разговора, оценивая скрытые мысли и чувства. Затем их догадки сравнивают с рассказом самого объекта наблюдения. Во время выполнения этого задания, состоявшего из семи разных экспериментов, женщины проявили себя в целом не лучше, чем мужчины, не предоставив тем самым никаких подтверждений преимущества «женской интуиции». Знаменательное исключение обнаружилось в специальной подгруппе тестов, в которых сделанный исследователем намек на то, что эмпатия – это признак идентичности женщины, ловко подтолкнул представительниц прекрасного пола к тому, чтобы проявить свое умение сопереживать. После этой подсказки превосходство женщин в эмпатии обнаружилось с новой силой. Иными словами, мотивация казаться сопереживающими заставила женщин проявлять ярко выраженную эмпатию (предположительно потому, что они приложили для этого большие усилия).

На самом деле широкий обзор данных, имеющих отношение к различиям между полами, подтверждает, что мужчины в равной с женщинами степени обладают скрытой способностью к эмпатии, но у них слабее мотивация к ее проявлению. Как гласят выводы, пока у мужчин сохраняется стремление видеть себя некими мачо, они имеют меньше поводов казаться чуткими, потому что это может быть воспринято как признак «слабости». Вот как высказался на эту тему Уильям Айкс, один из главных исследователей эмпатии: «Если вид мужчин иногда и говорит об их социальном безразличии, возможно, это больше связано с имиджем, который они стремятся демонстрировать, чем со способностью к эмпатии, которой они обладают».

Приложение 4
Стратегии использования непохожести людей как средства для достижения целей

В истории бизнеса уже предпринимались попытки использовать непохожесть людей с самыми благими намерениями. Но получалось так, что работников принадлежавших к меньшинствам, назначали на высокие должности только затем, чтобы увидеть их провал. Подобные инициативы вызвали отрицательную реакцию, поскольку эти работники в большинстве своем, без сомнения, стали жертвами стереотипа отношения (см. главу 7). В этом случае исправить положение могут несколько способов.

Клод Стил, психолог из Стэнфордского университета, изучавший силу угрозы стереотипов, предлагает кое-какие практические шаги. Исходя из собственной трактовки эмоциональной динамики, которая резко ухудшает качество выполнения работы представителями меньшинств, Стил разработал программу «мудрых стратегий», которые изменяют эту динамику к лучшему. Результаты оказались воодушевляющими: например, чернокожие студенты из Университета штата Мичиган, прошедшие его десятинедельный курс, гораздо лучше проявляли себя на первом году обучения по сравнению с чернокожими студентами-первокурсниками, не получившими такой подготовки. Вот некоторые аспекты программы Стила, которая гармонизирует стратегии, используемые компаниями для того, чтобы сделать рабочее место одинаково подходящим каждому человеку.

Лидеры-оптимисты: наставники или супервайзеры подтверждают способности людей, которые в противном случае могли бы страдать от угрожающих им стереотипов.

Настоящие перспективы: работа, требующая полной отдачи, выражает уважение к потенциалу человека и показывает, что его не рассматривают сквозь линзу унизительного стереотипа. Эти сложные задачи приводятся в соответствие с навыками и умениями человека. Они обеспечивают контролируемое «напряжение», то есть человеку предъявляются не слишком устрашающие требования (которые действуют как настройка на провал), но и не слишком легкое задание (которое усиливает худшие опасения тех, кто уже становился жертвой стереотипа, что их считают неспособными выполнять работу).

Акцент на обучение: особое значение придается идее распространения специальных знаний и развития способностей путем обучения на рабочем месте и постепенного расширения зоны компетентности. Такой подход бросает вызов самому жестокому стереотипному представлению о том, что врожденные способности человека ограничены вследствие его принадлежности к определенной группе.

Подтверждение чувства принадлежности к группе: негативные стереотипы вызывают ощущение вроде «На самом деле я не имею к этому отношения», подвергая сомнению пригодность человека к той или иной работе. Подтверждение принадлежности индивидуума к группе все же должно базироваться на подлинных способностях человека к конкретной работе.

Определение значения разных точек зрения: разнообразие вкладов в общее дело получает конкретную оценку в культуре организации. Это говорят тем, кого пугают стереотипы, что в данной организации подобные инциденты недопустимы.

Ролевые модели: люди из той же группы, к которой принадлежит какой-либо человек, добившиеся успеха в работе того же типа, передают ему негласное сообщение, что в данной организации грозный стереотип не является препятствием.

Обретение уверенности в себе с помощью сократовской обратной связи: постоянный конструктивный диалог вместо периодических откликов по поводу качества выполненной работы помогает направлять человека на правильный путь при минимальном внимании к

тому, хорошо или плохо он справился с поставленной задачей. Это закрепляет наставнические отношения, сводя к минимуму эмоциональные издержки от ранних неудач. Такова стратегия, позволяющая ощущению самоэффективности постепенно расти вместе с успехами, большими или скромными.

Приложение 5
И еще кое-что о тренинге

Несколько слов об оценке эмоциональной компетентности

Ни один критерий оценки нельзя назвать совершенным. У людей, которые стремятся выглядеть добропорядочными, часто искажена самооценка. Следовательно, когда речь заходит об оценке эмоциональной компетентности, возникает вопрос, можно ли доверять человеку с низким самоосознанием в том, насколько точно он оценивает собственные достоинства и недостатки. Конечно, самооценка бывает полезной (и искренней), если человек уверен, что результаты будут использованы для его же блага, но без этой уверенности его самооценка будет заслуживать меньше доверия.

Те, кто разрабатывает инструментарий самооценки, обычно включают в него «оценочную шкалу лжи», то есть ряд вопросов, на которых исследователи подлавливают людей, старающихся выглядеть «слишком хорошими, чтобы это было правдой». Классический пример – согласие человека с заявлением «Я никогда не лгу». Но в этом-то и заключается хитрость. Ведь несмотря на то, что детекторы лжи обычно способны засечь намеренный обман, они не выявляют самообман из-за отсутствия самоосознания. А это делает людей плохими наблюдателями самих себя.

«Полезность самооценок зависит от цели, – заявила мне Сьюзен Эннис, руководитель отдела подготовки руководящих кадров. – Один из ключевых вопросов сформулирован так: “Какова роль компании и как надо хранить и использовать данные?” Желание быть нужными неизбежно влияет на ответы людей: ведь все хотят выглядеть хорошими. Если результат вашей самооценки остается между вами и вашим преподавателем, – продолжает Эннис, – и о ней ничего не знают в вашей компании, тогда вы будете более искренним или настолько искренним, насколько вообще способны, учитывая любое другое ограничение самоосознания, которое, возможно, есть у вас».

С другой стороны, оценки окружающих также не свободны от искажений. Если на первый план выходят офисные политические интриги, то, к примеру, исследование по методу «360 градусов» не всегда дает точное представление об оцениваемом человеке, поскольку подобные оценки могут использоваться в качестве оружия в офисных политических войнах. А иногда такой метод рассматривается как возможность, которой пользуются друзья, чтобы обменяться любезностями, награждая друг друга завышенными «степенями».

Организационная политика способна серьезно затруднить руководителям высшего ранга получение беспристрастных оценок, хотя бы только потому, что этому мешает власть, которой они облечены. Как показано в главе 4, успех сам по себе иногда поощряет самолюбование, этакий нарциссизм, когда человеку кажется, что он вообще не имеет никаких недостатков. Кстати, руководящие работники обычно бывают ограждены от нелестного мнения, потому что они, во-первых, весьма изолированы, а во-вторых, защищены особым отношением к ним подчиненных, которые боятся обидеть начальника.

Каждая оценка до некоторой степени есть отражение оценщика, вот почему поступление оценок из множества разных источников можно считать неплохим способом устранить любые искажения, поскольку в этом случае эмоциональная или политическая программа индивидуума, вероятнее всего, уравновесится другими оценками.

Несколько слов по поводу проверки готовности

В ходе масштабного исследования (с участием более тридцати тысяч человек), проведенного Джеймсом Прохазкой, психологом Университета штата Род-Айленд, установлены четыре уровня готовности, которые проходит человек в период успешной эволюции своего поведения.

Незамечание: английский ученый муж Г. Честертон говорит: «Не то чтобы они не могли найти решение… они подчас не видят проблему». Люди на этом этапе вообще не готовы. Они отрицают, что у них есть потребность что-то срочно менять. Они сопротивляются любой попытке помочь им измениться… они просто не видят в этом необходимости.

Размышление: на этом этапе люди понимают, что им надо стать лучше, и начинают обдумывать, как это сделать. Они уже открыты для разговора на эту тему, но еще не совсем готовы серьезно приступить к развитию. Такая двойственность отношения – явление очень распространенное: одни ждут «волшебного момента» готовности, тогда как другие прибегают к поспешным действиям и терпят неудачу, поскольку полны противоречивых чувств. В этот период люди с одинаковой вероятностью готовы заявить, что намерены принять какие-то меры «в следующем месяце» и что собираются это сделать «через полгода». Прохазка замечает: «Людям вообще свойственно “годами говорить себе, что однажды они наконец приступят к переменам”». Они зачастую подменяют действия размышлениями. В качестве иллюстрации Прохазка рассказывает о случае с инженером, потратившим пять лет жизни на анализ факторов, под действием которых он стал пассивным и робким, но даже не подумавшим при этом о необходимости как следует разобраться в проблеме, чтобы справиться с ней.

Подготовка: на этом уровне люди уже начали фокусировать внимание на решении – или на том, как начать совершенствоваться. Они стоят на пороге, им не терпится разработать план действий. Они осознают проблему, видят пути ее решения и явно предвкушают, как с ней справятся. Иногда людей выводит на этот повышенный уровень готовности какое-нибудь драматическое событие: разговор по душам с супервайзером, несчастье на работе, кризис в личной жизни. Одного руководящего работника заставил заняться развитием самоконтроля такой случай: когда он возвращался домой с делового обеда, полиция остановила его и арестовала за вождение автомобиля в нетрезвом виде. На этом этапе люди дозревают до перемен; наступает время разрабатывать конкретный, подробный план действий.

Действие: начинаются явные изменения. Люди принимают план, начинают осуществлять его этапы на практике и действительно меняют свой образ действий – свою манеру проявления эмоций, свое самоосознание и все остальные аспекты преобразования застарелой привычки. Эту стадию большинство людей считают «осуществлением изменений», хотя в ее основе лежат более ранние подготовительные шаги.

Еще несколько слов о практике

На неврологическом уровне развитие компетенции подразумевает истребление старой привычки как автоматической ответной реакции головного мозга и замену ее новой. Завершающая стадия овладения компетенцией наступает в тот момент, когда старая привычка лишается своего статуса «реакции по умолчанию», а новая занимает ее место. К этому моменту изменение поведения уже стабилизировалось, сделав возврат к старой привычке маловероятным.

Вообще-то основные глубинные установки и связанные с ними ценности изменить труднее, чем рабочие привычки. К примеру, этнический стереотип труднее поддается изменению, чем то, что кто-то говорит или делает в присутствии представителей данной группы. Мотивы вроде потребности достижения успеха и личностные черты вроде учтивости можно усилить

или модифицировать, но это длительный процесс. То же самое относится и к созиданию основных способностей, таких как самоосознание, умение справляться с вызывающими дистресс эмоциями, эмпатия и социальные навыки.

Помимо того, что большое значение имеет сложность усваиваемой компетенции, от исходного поведения человека до нового – дистанция огромного размера. У людей, которые уже отличаются ярко выраженным умением сопереживать, научение искусному предоставлению обратной связи или подстройка под нужды потребителей, возможно, произойдут достаточно легко, поскольку эти компетенции представляют собой конкретное применение имеющейся у них способности. Но от тех, кто всячески старается сопереживать, такое искусство потребует приложения более значимых и длительных усилий.

Программы тренинга, дающие людям возможность попрактиковаться в желанной компетенции с помощью четко сфокусированных имитационных экспериментов, ролевых игр, моделирования ситуации и других методов, могут стать решающим началом серьезной тренировки. Но при использовании более сложных условных рабочих заданий, компьютеризированных деловых или ролевых игр, упражнений в коллективном решении проблем и крупномасштабных имитаций реальной корпоративной обстановки существует угроза получения смешанных результатов.

Зачастую бывает неясно, какие навыки и умения призваны культивировать подобные имитации; обычно на то, в каких именно компетенциях практикуются участники программ, почти или совсем не обращают внимания. Кроме того, простое участие в игре или упражнении отнюдь не равноценно обучению. В качестве общей рекомендации относительно подобных игр и имитационного моделирования предлагается тщательно их планировать, фокусируя внимание на конкретных компетенциях, которые следует внятно описывать участникам занятий. При этом необходимо заканчивать встречу проведением опроса о переживании. К тому же подобные методы следует использовать в сочетании (а не в качестве замены) с регулярными тренингами и постоянной обратной связью, а также с подкреплением и применением полученных навыков на рабочем месте.

Компьютерная модель обучения, в последние годы ставшая очень популярным средством тренинга, имеет ограничения в том, что касается развития эмоциональной компетентности. Конечно, такие методы сулят реальные перспективы с точки зрения индивидуального подхода к обучению, выбора наиболее комфортного темпа освоения курса, возможности в частном порядке порепетировать и попрактиковаться, сразу же получить по обратной связи информацию о достигнутых успехах и корректирующую помощь… Но при этом следует учесть, что компьютерные методики все-таки лучше приспособлены для обучения техническому мастерству, чем для развития личных качеств и навыков межличностного общения.

«Как говорится, вы можете сидеть за своим компьютером, давать себе оценку и выяснять, как развивать какую-то компетенцию, – рассуждает Ричард Бойатцис из Университета Кейса, – но у вас ничего не получится без взаимосвязей… Вы не сумеете научиться этому, пребывая в изоляции».

Сейчас многие с большим восторгом встречают идею переноса программ тренингов на высокотехнологичные носители вроде интеллектуальных компьютерных систем обучения, виртуальной реальности или постоянных запоминающих устройств на компакт-дисках. Безусловно, такие технологии обеспечивают материальную экономию благодаря участию в процессе обучения машин в роли преподавателей. Кроме того, они предоставляют большую гибкость людям, которые ими пользуются. Но при этом теряется что-то очень важное, если компьютер становится единственным средством обучения. Один психолог заметил: «Высокотехнологичные средства обучения, возможно, имеют массу преимуществ, но они сильно проигрывают в смысле эмоционального интеллекта». Конечно, в общей схеме программы повышения эмоциональной компетентности можно найти место и таким высокотехнологичным

учебным пособиям (примером тому служат индивидуальные практические занятия с видеофрагментами для тестирования эмпатической реакции). Еще одним вариантом может стать формирование групп дружеского общения в режиме реального времени, нечто вроде команд виртуальной поддержки и инструктажа.

Однако тот, кто делает основной упор на технологиях, занижая важность человеческих контактов, особенно когда речь заходит о тренинге компетенций, совершает большую ошибку. Так, автор обзора тенденций в сфере образования с иронией замечает: «Зачастую именно житейские и низкотехнологичные факторы системы профессиональной подготовки создают различие между программой успешного тренинга и напрасно потраченными ресурсами организации», – подразумевая под низкотехнологичными факторами людей, обладающих жизненно необходимыми компетенциями эмоционального интеллекта.

Благодарности

Написать эту книгу меня побудило множество причин. Одна из них, пожалуй, самая важная, возникла в результате постоянных бесед с моей женой Тарой Беннетт-Гоулман во время нашего с ней присутствия на многочисленных и бессмысленных деловых собраниях, особенно на заседаниях советов директоров. Я часто отдавал себе отчет в том, что по какой-то причине у всех этих людей просто не идут дела. Таре удавалось настроиться на эмоциональные токи, ощущавшиеся за внешней стороной этих собраний, и выделять из них то, что уводило в сторону фокус внимания и энергию группы, мешая нам делать свое дело.

Мы с Тарой вместе начали работать над тем, что в итоге превратилось в книгу «Эмоциональный интеллект». Плодом личных размышлений и труда самой Тары будет ее собственная книга, над которой она сейчас работает. Но на протяжении этого интеллектуального путешествия она все время шла рядом со мной.

Еще одним человеком, чьи мысли и убеждения получили отражение в этой книге, стал мой покойный друг Дэвид Макклелланд, в прошлом мой преподаватель Гарвардского университета. Провидческое понимание Дэвидом природы компетентности и его личные напряженные поиски истины долго служили для меня источником вдохновения. Большой массив данных, на которых я выстраиваю свою аргументацию, восходит к исследованиям Дэвида. Печальное известие о его смерти я получил, когда заканчивал работу над этой книгой.

Мне очень помогли многочисленные друзья из бостонского отделения компании Hay/McBer (компании David, основанной Дэвидом Берлью, доверенным консультантом): Джеймс Беррас, вице–президент Hay Group; Мэри Фонтэн, президент McBer; Рут Джейкобс, старший консультант; а также исследователи Джеймс Голднер и Вэй Чэнь.

Колоссальную помощь в создании книги оказал мне Ричард Бойатцис, заместитель декана по обучению руководящих работников Школы менеджмента Уэзерхеда при Университете Кейса, в прошлом президент компании Hay/McBer, коллега Дэвида Макклелланда и мой добрый друг со времен нашей учебы в аспирантуре Гарвардского университета. Его книги «Компетентный управляющий» и «Новый подход к образованию» являются классической декларацией важности эмоциональных компетенций и описанием практических методов их культивирования. Ричард щедро поделился со мной собранными им за много лет данными по проблеме компетентности, а также своим богатым опытом и интуитивными догадками; я бесконечно счастлив реализовать вместе с ним свой новый проект – «Службу эмоционального интеллекта» – в союзе с компанией Hay/McBer.

Настоящим кладезем информации о компетенциях на уровне «звездного» выполнения работы и ценности «звезд» для эффективного функционирования организаций оказался Лайл Спенсер, бывший руководитель направления международных научных и технических исследований компании Hay/McBer. Книга «Компетенции на работе»[52], написанная им в соавторстве с Сайном Спенсером, остается канонической для профессионалов в этой области.

Мэрилин Говинг, директор Центра кадровых ресурсов и повышения квалификации при Управлении трудовых отношений США, оказала мне поистине неоценимое содействие. Она поделилась со мной результатами своего новаторского исследования относительно роли эмоциональной компетентности в качественном выполнении работы индивидуумом и организацией.

Хочу выразить особую благодарность своим коллегам из Консорциума по исследованиям эмоционального интеллекта на рабочем месте: Кэри Чернисс, моему сопредседателю из аспирантуры по прикладной психологии Университета Ратгерса; Роберту Каплану, профес-

[52] Издана на русском языке: Лайл Спенсер, Сайн Спенсер. Компетенции на работе. Гиппо, 2010.

сору психологии организации производства в Университете Джорджа Вашингтона; Кэти Крам, руководителю программы подготовки руководящих работников со степенью магистров в области управления торгово-промышленными предприятиями факультета менеджмента Бостонского университета; Рику Прайсу из Института социальных исследований при Университете штата Мичиган; Мэри Энн Ри, специалисту по работе с топ-менеджментом из управления людскими ресурсами компании American Telephone and Telegraph.

Роб Эммерлинг и Корнелия Рош, исследователи из Консорциума, оказали мне бесценную помощь, тщательнейшим образом проштудировав научную литературу по вопросам тренингов и развития.

Аспиранты Мориса Илайеса из Университета Ратгерса выполнили для этой книги предварительный информационный обзор сферы исследований.

Выражаю глубокую благодарность Фетцеровскому институту за поддержку работы Консорциума и непреходящий интерес к инициативам в области эмоционального интеллекта.

Многие из моих коллег, включая Марри Дэлзила, Билла Тредуэлла, Кена Ри и Терезу Джейкобс-Стюарт, сыграли важную роль в практическом внедрении результатов проведенного мной анализа трудовой деятельности с применением эмоционального интеллекта.

Я в большом интеллектуальном долгу перед Клаудио Фернадес-Араосом из Буэнос-Айресского отделения фирмы Egon Zehnder International, широта души, живой ум и кипучая энергия которого обогатили содержание этой книги.

Беседы с сотрудниками фирмы Egon Zehnder International – генеральным директором Дэниелом Мейландом, директором-распорядителем Виктором Левенштейном и самим Эгоном Цендером, пионером в создании организации, обладающей эмоциональным интеллектом, – способствовали более глубокому анализу конкретной проблемы.

Хочу поблагодарить и других людей, щедро делившихся со мной своими мыслями. Среди них Уоррен Беннис, профессор Южнокалифорнийского университета, выдающийся специалист в вопросах управления частными предприятиями и компаниями; Джон Сили Браун, руководитель научно-исследовательского направления компании Xerox; Рик Канада, курирующий процесс подготовки в области руководства и организации производства в сотовом секторе компании Motorola; Кейт Кэннон, руководитель отдела повышения квалификации финансовых консультантов American Express; Ричард Дэвидсон, руководитель лаборатории аффективной неврологии Университета штата Висконсин; Маргарет Эколз и Мэг О'Лири из Coopers & Lybrand; Сьюзен Эннис, ответственная за подготовку руководящих кадров в банке Boston; Джоанна Фостер из компании British Telecom; Говард Гарднер, профессор Гарвардского университета; Роберт Келли из Университета Карнеги-Меллона; Фил Харкин, президент компании Linkage; Джудит Холл, психолог из Северо-Восточного университета; Джед Хьюджес из компании Walter V. Klarke Associates; Линда Киган, вице-президент по подготовке руководящих кадров Citibank; Фред Кил, президент KRW International Association из Миннеаполиса; Даг Ленник, исполнительный вице-президент отделения финансовых консультантов American Express; Марк Лоэр, директор-распорядитель Salomon Smith Barney; Джордж Лукас, генеральный директор LukasFilm; Пол Робинсон, директор Sandia National Laboratories; Дипак Сэти, ответственный за обучение руководителей American Telephone and Telegraph; Эрик Хейн Шмидт, генеральный директор издательства Ringjung Yeshe Publication; Биргитта Вистранд из шведского парламента; Ник Зенюк из лаборатории интерактивного обучения Interactive Learning Labs; доктор Вега Загиер из лондонского Института Тэвистока; Шошана Зубофф из Гарвардской школы бизнеса и Джим Цукко из Lucent Technologies.

Моя главная помощница Рейчел Брод нашла все исследования, необходимые мне для того, чтобы эта книга основывалась на самых свежих данных. Миранда Пирс, мой главный специалист по анализу данных, проштудировала сотни моделей компетентности, чтобы оценить роль эмоционального интеллекта в достижении выдающихся профессиональных успе-

хов. Роберт Бушел, профессор экономики из Колледжа Смита, провел параллельный анализ с использованием базы данных федеральных работников и предоставил мне еще одно полезное исследование по экономическим вопросам.

Дэвид Бергман как консультант по компьютерам в процессе создания книги обеспечивал своевременное управление кризисными ситуациями и техническую поддержку. Мой помощник Рован Фостер поддерживал в рабочем состоянии мои текущие дела, поскольку написание книги поглощало все мое время.

Я выражаю свою глубочайшую благодарность сотням мужчин и женщин из крупных и мелких компаний по всему миру, которые поделились со мной своими переживаниями, историями и мыслями. Многие из них упоминаются на страницах этой книги, многие – нет. Но своим появлением эта книга обязана всем этим людям, ведь именно они помогли мне проникнуть в суть работы с эмоциональным интеллектом.